وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم علم الإجتماع والديمغرافيا

رقم التسجيل......................

الرقم التسلسلي..................

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية

التدريب، الحوافز

دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء- سونلغاز- عنابة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع

تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالب:

بن دريدي منير

أعضاء اللجنة المناقشة:

1/ أ.د. غربي علي — جامعة منتوري قسنطينة — رئيسا.

2/ أ.د. كعباش رابح — جامعة منتوري قسنطينة — مشرفا ومقررا.

3/ د. خنونة مسعودة — جامعة منتوري قسنطينة — عضوا.

4/ د. بن بركات حورية — جامعة منتوري قسنطينة — عضوا.

السنة الجامعية 2010/2009

الشكر

الشكر للوهاب الجليل جاعل العقل أصل الدليل

أتوجه بشكري الجزيل وبعرفاني الكبير للأستاذ الفاضل المشرف رابح كعباش على صبره وتفانيه في تقديم التوجيهات القيمة لي.

وألف شكر إلى كل معلم وأستاذ استمديت منه ولو بذرة علم منذ بداية الدرب الدراسي.



إلـــــــــــــى والديّ الذين أعاناني ورعياني "حفظهما الله".

إلى إخوتي.

إلى كل من ساعدني في إتمام هذه المذكرة.

إلى كل طالب علم ومعرفة.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع هذا.

فهرس المحتويات

المقدمة:

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحا بالنسبة للإستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية ، فقد أصبح مجالا تتقاطع في تناوله بالدراسة والبحث تخصصات كثيرة خاصة علم الإدارة وعلم الإقتصاد وعلم الإجتماع من خلال عدة تخصصات كالتسيير وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.....الخ.

في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات ثروة الأمم وأهم موجودات المؤسسات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات المنظمات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال البشري الذي يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع وأغلى موجودات المؤسسات.

وبدون شك فإن العنصر المادي لا يكفي وحده لتحقيق التقدم، بل لابد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقا من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية، فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، ومن ثم فإن تحقيق ذلك يمر حتما عبر إدارة فعالة لها نظرة إستراتيجية، تكون فيها إدارة الموارد البشرية الشريك الأساسي في رسم معالم هاته الإستراتيجية.

وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يعد من الاكتشافات الجديدة، وإنما يدخل ضمن التأكيد على أهمية المورد البشري في دفع عجلة التنمية والتطور وذلك من خلال متغيرين أساسيين هما: التدريب والحوافز.

إن تركيزنا هنا على عاملين فقط لا يعني عدم أهمية العوامل الأخرى، وإنما هو محاولة منا لتبيان أهمية هذين العنصرين في الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة الجزائرية، لذلك فقد تضمنت دراستنا هذه ستة فصول جاءت كالتالي:

الفصل الأول: يتضمن الإطار التصوري للدراسة، والذي كان مساحة لعرض إشكالية بحثنا انطلاقا من معطيات وإحصائيات عن الموارد البشرية في الجزائر، وكانت مساحة لطرح أهم التساؤلات التي حاولنا الإجابة عليها من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل

الدراسة، كذلك تضمن هذا الفصل أهم المفاهيم ضمن سياقات لغوية، اصطلاحية، إجرائية، بالإضافة إلى التطرق إلى الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوعي التدريب والحوافز.

الفصل الثاني: يتضمن هذا الفصل أهم النظريات التي تناولت موضوع الموارد البشرية بشكل عام وعنصري التدريب والحوافز بشكل خاص، حيث استعرضنا فيه النظريات الكلاسيكية، النظرية النيو كلاسيكية والنظريات الحديثة.

الفصل الثالث: لقد استعرضنا في هذا الفصل أسباب الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية، الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، أهداف إدارة الموارد البشرية، بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مراحل تطور إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

الفصل الرابع: خصصناه لدراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال استعراض متغيري الدراسة –التدريب، الحوافز– بنوع من التفصيل.

الفصل الخامس: يشتمل على الإطار المنهجي للدراسة، إستعرضنا فيه المجالين المكاني والزمني الدراسة، المجال البشري للدراسة بما في ذلك العينة وكيفية إختيارها،المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات.

الفصل السادس: خصص هذا الفصل لتفريغ، تحليل وتفسير البيانات مع مناقشة نتائج الدراسة.

الإطار التصوري للدراسة

<u>الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة:</u>

تمهيد:

أولا: الإشكالية.

ثانيا: تحديد المفاهيم.

1- الإستراتيجية.

2- إدارة الموارد البشرية.

3- المؤسسة.

4- التدريب.

5- الحوافز.

ثالثا: الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى.

الدراسة الثانية.

الدراسة الثالثة.

هوامش الفصل.

تمهيد:

يعتبر الإطار التصوري للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث إبراز أهم القضايا والأطروحات والمسائل التي تعرض لها في بحثه، حيث تم صياغة إشكالية البحث التي تعتبر اللبنة الأساسية التي يبنى عليها الموضوع باعتبارها من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، وعلى ذلك فقد تطرقنا إلى مجمل أسباب اختيار الموضوع وأهميته والأهداف التي نصبو إليها، إلى جانب ذلك تحديد المفاهيم الأساسية المجاورة لبحثنا من نواحي لغوية، اصطلاحية، إجرائية والتي لها صلة مباشرة بالبحث، وأخيرا استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

أولا: الإشكالية :

يشهد القرن الواحد والعشرين حركية هائلة وغير مسبوقة في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، حيث أصبحنا فعلا نعيش في قرية صغيرة، هذا ما أدى إلى عدة تحولات على المستويات الاقتصادية، الاجتماعية،...... ما جعل المؤسسات الكبرى تسعى للحصول على التكنولوجيات الحديثة، وتعمل دوما على تنميتها وتطويرها لتبقى الرائدة في السوق العالمية في ظل التنافس الشرس والتحديات الناتجة عن العولمة، هذا ما جعل هذه المؤسسات تركز على اليد العاملة المؤهلة إيمانا منها بضرورة التحكم في هذه الموارد التي تعتبر رأس مال بشري يساهم دوما في التنمية المستدامة للمؤسسة.

إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر هو أن المورد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من إعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع استراتيجيات المؤسسة، فأبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات الحالية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فالموارد البشرية هي الثروة الحقيقية لأي مؤسسة، وهي أيضا الثروة الأهم التي تنمو بها الأمم وتتطور، ولا يتم أي إصلاح اقتصادي أو اجتماعي إلا بإصلاحها، لذلك فإن نجاح إدارتها هو المفتاح الذهبي لنجاح المجتمع ككل.

فلابد أن تخضع الموارد البشرية إلى التخطيط والتنظيم والتقييم، وذلك من خلال إستراتيجية ترسمها المؤسسة، بحيث يكون لإدارة الموارد البشرية دور هام وأساسي في رسم معالمها عن طريق تعديل أنشطتها وممارساتها بما يلائم هذه الاستراتيجية، وكذا تبني التطوير والتنمية المستمرة للعمال من خلال التركيز على العوامل الأساسية والمهمة كالتدريب، الحوافز، الإشراف، الاتصال، تقييم الأداء،........ فهذه المتغيرات هي التي تشكل الفارق في تسيير المؤسسات فإن حسن استغلالها استطاعت المؤسسة الوقوف في وجه المنافسة والتحدي بشكل يضمن لها الصمود والاستمرار والبقاء.

فالتدريب يعد من أكثر المواضيع التي لاقت ولازالت تلاقي اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء العمال في المؤسسة، فهو ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ومعينة، فهو وسيلة إدارية وفنية وعلمية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن، بالأسلوب والشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، ولا يتم ذلك إلا من خلال تخطيط علمي مدروس يقوم على أسس ومبادئ اختيار الاستراتيجية الأفضل من بين الاستراتيجيات البديلة، فأي مؤسسة لابد وان تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية وفق ما يحتاجه الأفراد العاملين وما تحتاجه المؤسسة حسب الأولويات، فالأفراد يحتاجون بصورة مستمرة إلى دورات تدريبية في مجال تخصصهم من أجل تحسين مهاراتهم والحفاظ على مناصب عملهم وكذا تطوير مكانتهم المهنية عن طريق الترقية، كذلك لابد للمؤسسة من القيام بعملية التقييم، والتي تسمح لها بمعرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة، ورسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة من خلال مدى مساهمة التدريب في التأثير على مردودية الأفراد والإنتاجية.

من جهة أخرى تعد الحوافز القوة الدافعة للإنجاز حيث أنها تجعل العمال يعملون بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة التي يشعرون وكأنها أهدافهم أيضا، فهي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافر هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك من خلال توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة ومهارة الأفراد بالمؤسسة كل حسب مجاله وتخصصه، لكن بالرغم من هذا كله إلا انه لا يمكن للحوافز أن تحقق أهداف المؤسسة إلا من خلال وجود آليات وأسس عمل ونظام محدد لإدارتها واستغلالها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية والعلمية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين تقديم هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل والأداء، كذلك هناك عنصر آخر مهم وهو

تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للعامل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة.

لكن بالرغم من هذه الأهمية الكبرى للتدريب والحوافز خاصة والموارد البشرية عامة إلا أن الملاحظ على الإدارة العربية افتقادها لعنصر التأهيل والتكوين على أعلى المستويات، والذي يشكل عائقا أمام أي تغيير أو تطوير، حيث تنحصر مهمة إدارة الموارد البشرية في اغلب الأحيان على إجراءات التوظيف وحساب الأجور، واعتمادها على الأساليب التقليدية في الإدارة والتسيير وابتعادها كل البعد على العمل الاستراتيجي المناط بها واعتبارها الإدارة الأقل شأنا وأهمية من الإدارات الأخرى، واستتباعا لهذه السمات في الإدارة العربية التي تشترك في كثير منها مع الإدارة الجزائرية، سنحاول إبراز مجموعة من السمات المستمدة من واقع الإدارة الجزائرية كما يلي:(1)

– انتشار ظاهرة التسيب البشري بحيث تبدو الأسباب الرئيسية لعجز وقصور الإدارة، فلقد أصبحنا نلاحظ انتشار أنواع معينة من السلوك بين الموظفين بالإدارة العامة خصوصا، كعدم الشعور بالمسؤولية والتراخي في أداء الواجبات وإهمال العمل والاتجار بالوظيفة والانتهازية والميل إلى استغلال الإدارة لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة.

– انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي.

– يغلب على أداء مهام إدارات الموارد البشرية التجزؤ والانفصالية، بحيث لا توجد هناك نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد منها، ومن ابرز الأمثلة عدم العناية بتحليل نتائج قياس كفاءة الأداء والاستناد إليها كأساس لتقييم كفاءة وفعالية الاستقطاب أو الاختيار.

فحسب دراسة جزائرية للموارد البشرية في مؤسساتنا وصلت إلى النتائج التالية:(2)

- 45% من المؤسسات الجزائرية لا تعتمد تقييم لمواردها البشرية وأفرادها.
- لا وجود لمشاركة الأفراد في النظام التسييري للمؤسسة، ولا يوجد نظام تسيير بالأهداف للموارد البشرية.
- سوى5% من المؤسسات أفصحت على قيامها بتقييم لقدراتها المادية والبشرية.

- لا توجد مؤسسة حاولت دراسة الجو الاجتماعي وقياس الاتجاهات والآراء الخاصة بالعمال.
- الجهود المبذولة في التكوين خلال الثلاث سنوات الأخيرة هي ضعيفة بين 0.26% و 1.5% .

وعليه فإن المؤسسات الجزائرية عانت ولازالت تعاني من عدة صعوبات وعراقيل عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية سواء من ناحية التنظيم أو من ناحية التسيير، من أجل تأهيل مواردها البشرية، ومن هذا المنطلق فقد أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية تبني إستراتيجية وثقافة تسييرية واضحة المعالم، تعطيها القدرة على توظيف واستغلال نمط تسيير فعال بناءا على أسس واقعية تتفق مع ظروف وطبيعة المجتمع من جهة، والمتغيرات السوسيو اقتصادية المحيطة بها من جهة أخرى، حيث من خلالها تتضح الميكانيزمات والركائز الحقيقية لإدارة الموارد البشرية في ظل التصور الحالي والمستقبلي للمنظومة الاقتصادية الوطنية.

وبناءا على كل ماسبق سنحاول في بحثنا هذا تسليط الضوء على عنصرين أساسيين في إدارة الموارد البشرية هما التدريب والحوافز، بغية معرفة دور الإدارة أو مدى الأهمية التي توليها المؤسسة مجال الدراسة لهذين العاملين.

وعليه فإن السؤال الرئيسي الذي يفرض نفسه هو:

ما هي الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة؟

ويتفرع عن هذا السؤال اسئلة فرعية هي :

1- ما واقع التدريب في المؤسسة مجال الدراسة؟

2- ما هي الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تدريب أفرادها؟

2-1) ما هي الطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية؟

2-2) ما الأسلوب الذي تتتبعه المؤسسة في تقييم العملية التدريبية؟

3- ما هو وضع نظام الحوافز في المؤسسة مجال الدراسة؟

إن التركيز هنا على عاملين فقط إنما هو عمل مقصود منا لتبيان أهمية هذين العنصرين في تنشيط وإثراء الحركة الداخلية في سيرورة العمل، وكذا الوقوف على الخطط والاستراتيجيات التي تطبقها إدارة الموارد البشرية في التعامل مع هذين المتغيرين.

- أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي دفعتني إلى اختيار الموضوع ما يلي:

- ❖ باعتبار إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي لأي مؤسسة فلا بد من تسليط الضوء عليها لاسيما أن المؤسسة الجزائرية لا تولي تقريبا أي اهتمام لهذه الإدارة الحساسة.
- ❖ المشاكل الحاصلة في المؤسسات الجزائرية سواء بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم نتيجة نقص وضعف التأهيل والتدريب وسياسة التحفيز.
- ❖ اندراج هذا الموضوع في اختصاص تنمية الموارد البشرية والذي يعتبر من الاختصاصات الجديدة في الجزائر.
- ❖ محاولة إدخال الجامعة في عملية التنمية من خلال هذا الموضوع.

- أهمية الموضوع :

يكتسي موضوع الموارد البشرية أهمية كبيرة، ذلك أن التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا عجل بتطور كبير في جميع المجالات ومن ثم أصبح الاهتمام بتنمية وإدارة الموارد البشرية عن طريق انتهاج إستراتيجية فعالة أكثر من ضروري من أجل سيرورة المؤسسات وتحقيقها الميزة التنافسية خصوصا في ظل الأوضاع الاقتصادية الجديدة التي تعيشها الجزائر من خلال تبنيها لاقتصاد السوق مما جعل المؤسسة الجزائرية تجد نفسها أمام أمرين لا مفر منهما وهما المنافسة وتحقيق الأرباح ومن ثم الاستمرار أو الاضمحلال والزوال، انطلاقا من هذا فان الاهتمام بمواضيع التدريب والحوافز بوجه خاص والموارد البشرية بوجه عام أمر ضروري لبقاء ونجاح المؤسسة الجزائرية.

- أهداف الدراسة :

نظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة وإستراتيجية، سواء من أجل التحكم في التكنولوجيا أو إحداث تغيير على مستوى المؤسسات، فهناك أهداف نصبو للوصول إليها من خلال دراستنا هذه وهي:

- محاولة معرفة ما يجري ميدانيا، من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة.
- الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.
- الكشف عن ما إذا كان العمال يحصلون على حوافز مقابل تأدية مهامهم بالمؤسسة والوقوف على الخطوات المتبعة من طرف الإدارة في عملية التحفيز.

ثانيا: تحديد المفاهيم:

لتحقيق أكبر قدر ممكن من العلمية والموضوعية في البحث السوسيولوجي، يجب على الباحث الالتزام بقواعد المنهج العلمي للبحث حتى يتحصل على نتائج دقيقة ومضبوطة، ولحصر موضوع الدراسة قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية والمتمثلة في : الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة، التدريب، الحوافز.

1) مفهوم الإستراتيجية: strategy:

1-1) لغويا:

فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش[3].

هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الإستشرافية[4].

1-2) إصطلاحا:

تاريخيا اشتق هذا المصطلح من اللفظ اليوناني « استراتيجيا **strategia** » وهو يعني علم وفن قيادة وتوجيه الجيوش، لكن وبمرور الوقت أصبح يستخدم إصطلاح الإستراتيجية في ميدان الأعمال وعلى مستوى الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات، فقد تطور مفهوم وتعريف كلمة إستراتيجية عبر مختلف عصور التاريخ وفقا لاختلاف وتطور التقنية في كل عصر عن الآخر، ووفقا لتباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر، ومن هنا تنبع الصعوبة لتقديم تعريف جامع مانع لكلمة إستراتيجية، لأنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه حتى الآن لهذه الكلمة، لأن الإستراتيجية تتطور تبعا لتطور الاقتصاد والسياسة والعلوم، لذلك فإن محاولات تعريفها تتصف بالتعدد والتنوع، وفي هذا الإطار سوف نعرض بعض هذه المحاولات وذلك على النحو التالي:

أ/ براون وأوكونور Brown and Oconnor :

الإستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب[5].

ب/جلويك وجاوش Glueck and Jauch: هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة، والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة[6].

ج/ زيمرمان وتريجو Zimmerman and Tregoe :

الإستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع، وتعرف كذلك على أنها المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها، وتتمثل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة(7).

د/روبرت شلنبرغر و جلن بوسمان :

نظام من الأهداف والخطط، وأيضا عملية توزيع الموارد لتحقيق الأهداف والخطط(8).

فمن خلال هذا التعريف نرى أنه يتكون من الأجزاء المترابطة التالية:

ــ تحديد الأهداف.

ــ تخطيط برامج العمل المصممة لتحقيق الأهداف.

ــ إلزام (تطويع) الموارد واختيار الوسائل لتحقيق خطة العمل.

أي أن الاستراتيجية هنا تتضمن نظام متسلسل من البرامج والسياسات والخطط الاستراتيجية وخطط العمل التي تقود لتوزيع أو تخصيص موارد المؤسسة أو المنظمة لتحقيق الأهداف الأساسية المحددة مسبقا.

و/ تشاندلر Chandler :

الاستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف(9).

الاستراتيجية تعني بصفة مجملة، الأفكار والمبادئ الرئيسية التي تستخلص من النظر في المسائل الخاصة في مجال من مجالات الحياة، وتقدير أحوالها وخصائصها واحتمالاتها، والتي تحدد مسارات العمل واتجاهاته في معالجة تلك المسائل من جميع جوانبها، وهي مجموعة الأهداف العامة المترابطة والمتناسقة التي تساهم في تحقيق التطور والتنمية السوسيو اقتصادية.

1-3) التعريف الإجرائي:

الاستراتيجية هي رؤية أو مقاربة تعدها الجهة المسؤولة (الإدارة) لتسيير رأس المال

البشري والمادي والتقني في إطار خطة عامة أو جزئية، وفق مدة زمنية مقدرة بطريقة تقنية صارمة.

2) مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لأننا لم نجد تعريفا لغويا لهذا المفهوم المركب وحرصا منا على السير في نفس السياق التعريفي ارتأينا أن نقسم هذا المفهوم إلى : الإدارة ، الموارد البشرية، ومن ثم إعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية.

2-1) مفهوم الإدارة :

2-1-1) لغويا:

سياسة الشؤون العامة أو الخاصة، نقول:« سوء الإدارة »:« مجلس الإدارة » : الأعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة.« مركز الإدارة » : المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير الشركة أو المؤسسة[10].

كلمة الإدارة Administration تعني لغويا أداة تحقيق غرض معين أو محدد ولقد اشتقت كلمة « إدارة » من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD, Mistrare ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع [11].

2-1-2) اصطلاحا :

لقد اختلفت الرؤى حول ماهية الإدارة حتى أصبح سؤال كثيرا ما يتردد هو: هل الإدارة علم أم فن ومهارات ذاتية، وعلية فقد انقسم المحللون في هذا الأمر إلى ثلاثة فرق هي:

-الفريق الأول: يرى أنها علم ولها قواعدها ومناهجها المتطورة على مر العصور من خلال ما يتبعها من مواد علمية متعددة مثل الإحصاء وغير ذلك من علوم رياضية، حيث يرد تعريف للإدارة بأنها "أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع"[12].

-الفريق الثاني: يقولون أن"الإدارة فن ومهارات ذاتية وصفات شخصية ووراثية والدليل أن عظماء المال والأعمال كثير منهم لم يدرس الإدارة ولا قوانينها المنهجية وهم الآن وفي كل آن ناجحون، بينما البعض يدرس كل ما تعرضه مدارس الإدارات في العالم ولا

يصلح لأن يكون إداري ناجح"[13] لأنه لا يملك تلك المقومات التي تعينه على النجاح في حياته الإدارية. فقد قال وليام هوايت: "إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم[14].

-الفريق الثالث: يقول بأن الإدارة علم وفن في وقت واحد لأنها تحتاج إلى مهارات خاصة كما تحتاج لمعرفة أحدث الطرق الإدارية الناجحة خصوصا في عصر التقنية والصراع الإداري والتجاري والمؤسسي، ولن ينجح شخص درس الإدارة فقط دون مهارات ذاتية وحب وشغف بها.

ومن النظر إلى هذه الرؤى نستطيع القول أن هناك مذاهب شتى حاولت إعطاء تعريف للإدارة كل من خلال توجهاته الفكرية أو العلمية، لذلك سوف نستعرض هنا بعض التعريفات التي قدمت للإدارة على النحو التالي :

– *فريديريك ونسلو تايلور : F.W.Taylor* :

" الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق"[15] .

نفهم من هذا التعريف أن الإدارة هي المسؤول المباشر على تخطيط وتحديد الأعمال وما على العمال إلا تنفيذها بطريقة مثلى وذلك في إطار رقابة صارمة ومن خلال إتباع أسهل وأبسط الطرق الممكنة.

– *هنري فايول: H.Fayol* :

" تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء عليه، و ينظم و يصدر الأوامر وينسق و يراقب"[16].

في هذا التعريف نلاحظ أن فايول إعتمد في تعريفه للإدارة على إبراز الكفاءة التي يجب أن يتصف بها المدير من خلال مجموعة من المهارات تتمثل في : التخطيط(تحديد ما يجب عمله)، التنظيم(توزيع الأدوار)، اتخاذ القرارات، التنسيق، الرقابة.

وتعرف الإدارة كذلك على أنها" مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والاستخدام الفعال للموارد، وذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف" [17].

ويعرفها الدكتور نبيل الحسيني النجار على أنها "نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية–

الداخلية والخارجية- المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءا بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين الكفاءات والقيادة والإشراف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء"[18].

2-1-3) التعريف الإجرائي :

الإدارة هي مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتقويم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

2-2) مفهوم الموارد البشرية:

2-2-1) لغويا:

المورد لغة يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق.

قال أبو فراس:

*ألم يسر الشامتون فإنها * موارد أبائي الأولى ومواردي* [19]

وتعني "كلمة مورد لغة: المنبع"[20].

2-2-2) اصطلاحا :

ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال: نيود وسيلتر حيث أنهما وجها اهتمامهما إلى دراسة فعالية المورد البشري في المجتمع الاقتصادي ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات.

يعرف المورد البشري على أنه "هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال إستخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة"[21].

فالمورد البشري هو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة، والمتمثلة عموما في كيفية الاختيار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب وصورة الشخص الذي يحتل هذا المنصب.

كما يعرف علي السلمي الموارد البشرية أنها:" تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع"[22].

في حين يعرفها محمد فتحي بأنها:" عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وتظم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين"[23].

وتعرف أيضا بأنها:" مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة"[24].

3-2-2) التعريف الإجرائي :

يقصد بالموارد البشرية الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية والتي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه وبأقصى فعالية وكفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

ومما سبق يمكننا تعريف **إدارة الموارد البشرية** كما يلي:

هناك كم هائل من التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية لذلك سوف نحاول تقديم بعض هذه التعاريف على النحو التالي:

التعريف الأول: " تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية"[25].

التعريف الثاني: " في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة"[26].

أي أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف

والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها، بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إليها من واجبات ووظائف.

كما تعرف كذلك " بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"[(27)].

كما يمكننا أن نستعرض بعض التعاريف لبعض الذين كتبوا في هذا المجال كالأتي:[(28)]

- *فرنش* :

هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

- *SIKULA* :

هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقيم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

- *GLUECK.W* :

هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

- *SHERMAN & CHRUDEN* :

إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

-*نيجرو Nigro* :

فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

بالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن استنتاج أهم مهام وسمات إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- ضمان تعبئة المنظمة بالكفاءات المطلوبة لمقابلة متطلبات المؤسسات.
- وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، المكافآت، الأجور، المنافع، الصحة، سلامة العاملين، وبرامج التدريب وتقييم العاملين.
- توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف وعمل مرضٍ للعاملين.
- صيانة وتدريب القوى العاملة وتنميتها لكي تستجيب للتطورات الحاصلة في نظم العمل.
- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والتنظيم بالتعرف على رغبات العاملين واتجاهاتهم وتلبيتها.

وعليه نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد(العمال) وعلاقاتهم داخل المؤسسة، من خلال الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية وذلك عن طريق تدريبها (تكوينها)، تخطيطها، تحفيزها ......، وهذا كله لضمان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتوصيل رسالتها.

3) مفهوم المؤسسة :

3-1) لغويا :

كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ institution وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل instituer ، بمعنى établir يدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما يبدو الأمر في اللغة العربية، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد، وبناءا على ذلك جاءت تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الضمنية المعنى لكنها في معناها العام لا تخرج جميعها عن مضمون البناء والتشييد والتأسيس ....الخ(29).

3-2) اصطلاحا:

لقد تعددت التعريفات حول المؤسسة والتي سوف نتطرق لبعضها كما يلي:

نجد عبد الرزاق بن حبيب يعرف المؤسسة بأنها:" منظمة اجتماعية واقتصادية نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني"[30].

وأما وليام غراهام سمنز Graham . S فيعرف المؤسسة بأنها وليدة الفكرة والهيكل الذي ينسجم أحدهما مع الأخر ويعتقد بأن أغلب المؤسسات تنمو من السلوك التبعي الذي يتغير ويصبح عادات اجتماعية لا أن تتحول إلى عرف اجتماعي، وهذا سرعان ما يتحول إلى أحكام وقوانين ثابتة تفسر طابع المؤسسة الاجتماعية[31].

في المقابل نجد يونس إبراهيم حيدر يعرف المؤسسة " بأنها كينونة منظمة تسعى من خلال سلوكها إلى القيام بمهام اجتماعية معينة، وتحقيق أهداف محددة وهي تنظيمات معقدة ذات وظائف متعددة وذات أهداف معينة وواضحة[32].

أي أن المؤسسة نظام اجتماعي تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بغرض إشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

ونجد عمر صخري يعرف المؤسسة فيقول هي:" القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم البعض والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع[33].

أما شين فيعرفها:" بأنها عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به مدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقييم العمل وهيكلة السلطة[34].

3-3) التعريف الإجرائي:

يمكن القول أن المؤسسة هي الوحدة الأساسية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والموجودات المادية والأصول المالية بغرض تحقيق أهدافها من جهة وإشباع حاجات أفرادها من جهة أخرى وذلك عن طريق تبنيها لمجموعة من العمليات كالتسيير الفعال، القيادة الناجحة، التدريب، الاتصال، التحفيز....الخ.

4) مفهوم التدريب :

4-1) لغويا:

التدريب لغة : يقال درب فلان فلانا بالشيء ودربه على الشيء عوده ومرنه[35].

4-2) اصطلاحا :

يعرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة"[36].

ويعرف كذلك أنه:" عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبلي ، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء، وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع""[37].

أما محمد جمال برعي فعرفه على:" أنه العملية التي تتم بمقتضاها تهيئة وسائل التعليم ومعاونة العاملين على اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية عن طريق التنمية المناسبة أو التطوير لعادات تفكيرهم ولأعمال ومهاراتهم ولمعارفهم ولاتجاهاتهم، فهو ليس غاية في حد ذاتها بل هو وسيلة لتحقيق غاية"[38].

ونجد MICHAEL AMSTRONG يعرفه بأنه:" تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة"[39].

فمن خلال هذه التعاريف نستطيع القول أن التدريب هو عملية تعديل إيجابي لسلوك الأفراد من الناحية المهنية، وذلك قصد إكساب العمال المعارف والخبرات التي يحتاجونها وتحصيل المعلومات التي تنقصهم والاتجاهات الصالحة للعمل والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءتهم لإتقان العمل وظهور فاعليتهم مع السرعة والاقتصاد في التكلفة.

كذلك فقد عرف التدريب بأنه:" تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب[40].

3-4) التعريف الإجرائي :

التدريب هو ذلك النشاط الذي تتبناه المؤسسة قصد تنمية وتطوير مهارات وقدرات أفرادها مما يدفعهم لتغيير سلوكهم واتجاهاتهم ومن ثم أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وإتقان وبالتالي الوصول إلى تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

5) مفهوم الحوافز:

5-1) لغويا :

يقصد بكلمة الحافز " الباعث أو المنبه للسلوك"(41).

أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزا.

5-2) اصطلاحا :

تعرف الحوافز على أنها:" مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل أو هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم"(42).

كما تعرف كذلك بأنها: "مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها"(43).

أي أن الإدارة تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات العمال وذلك لإخراج وتحريك الطاقة الكامنة للعمال وزيادة الكفاءة في إنجاز العمل وبالتالي زيادة الإنتاج وهو الهدف الأسمى والأهم للمؤسسة.

وهنالك في الفكر الإسلامي اهتمام بالحوافز الدنيوية والحوافز الأخروية لمن صدق وأحسن العمل، حيث قال تعالى "فأما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فيوفيهم أجورهم ويزيدهم من فضله"(44). أي أن الله سبحانه وتعالى قد وعد الذين يعملون الأعمال الصالحة بالأجر (وهو في حد ذاته حافز) وكذلك يزيدهم من نعمته أي هنا يحفزهم وذلك بالزيادة على الأجر.

2) التعريف الإجرائي : الحوافز هي العوامل والأساليب المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تدفع سلوكه وتغريه وتهيئه لزيادة كفاءة أدائه الإنساني في العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث السوسيولوجي بناء علميا ومنهجيا فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث الاجتماعي لما تكتسيه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفهومات التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيسا علميا، وعليه سوف نستعرض الآن بعض الدراسات التي تناولت كل من متغيري التدريب والحوافز على النحو التالي:

الدراسة الأولى:

رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التخطيط والتنمية (جامعة الجزائر) بعنوان: **دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية (CVI) بالرويبة.** للباحث **كمال طاطاي** والمنجزة في السنة الجامعية 2002-2003.

لقد استهل الباحث دراسته بالتساؤل عن الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أدائهم، وهذا من أجل الرفع من إنتاجيتهم استعدادا للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات.

ومنه طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:(45)

1- ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ؟

2- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات ؟

3- ما هي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تأثير عملية التكوين على مستوى هذه الإدارة ؟

4- ما هي العوامل المؤثرة في أداء الأفراد على مستوى المؤسسات الإنتاجية ؟

5- ما هي العناصر المعتمد عليها من طرف المؤسسات الإنتاجية في تقييم أداء أفرادها ؟

* **فرضيات البحث:** لقد أعطى الباحث عدة فرضيات محددة تعتبر أكثر الإجابات احتمالا عن الأسئلة التي سيقوم بفحصها وأهمها:

1- إن العنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية.

2- إن تكوين الموارد البشرية له مردوديته على مستوى المؤسسة (التأهيل).
3- إن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة.
4- إن التكوين المستمر للأفراد على مستوى المؤسسة يساعد تلك الموارد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه في رفع إنتاجية المؤسسات.

ومن أجل الإجابة عن إشكالية البحث والبرهنة على صحة فرضياته المتبناة اختار منهجا وصفيا في الجزء النظري، أما الجزء الميداني (التطبيقي) استعمل منهجا تحليليا مقارنا لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

*** أدوات الدراسات و مصادر البيانات :**

تتمثل هذه الأدوات و المصادر فيما يلي:

- **الدراسة النظرية (البحث المكتبي):** الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع، وكذا مختلف المجالات، المقالات والدراسات السابقة.
- الدراسة الميدانية الخاصة بمركب السيارات الصناعية برويبة (CVI) واستخدم الباحث فيها:
- **المقابلة:** حيث قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع.
- **التقارير:** تمت فيه عملية لمسح المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموضوع ومختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف المديريات.

إن الملاحظ هنا هو عدم تصميم الباحث لعينة من مجتمع البحث، ولم يستعمل أيا من أدوات جمع البيانات، إلا اعتماده على المقابلة والتي لم يذكر تحديدا مع من أجراها.

*** النتائـــــــــج:**

لقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا

تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

- هناك قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التموينية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.

- لابد من التنبيه إلى أن المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج جميعا عن طريق التكوين (التدريب) فقد يمكن مواجهة بعضها بسياسات وأساليب أخرى إنتاجية أو تنظيمية أو فنية.

- إن التحديد السليم للاحتياجات التكوينية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين وتحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب وتحليل الفرد والذي يحدد الأشخاص الملائمين للتكوين وترتبط هذه الطرق الثلاث بعضها البعض وتتكامل في منظومة فرعية مدخلاتها المعلومات ومخرجاتها احتياجات تكوينية محددة الأنواع والمواقع والأشخاص.

- تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف غير الإشرافية.

- إن التقويم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتكوين ذلك لأن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها من التكوين ومن هذه الأهداف تشتق المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة ومن ثم كانت العلاقة وثيقة بين الوظيفتين وعلى الإدارة أن توليها الأهمية الواجبة.

تؤكد هذه الدراسة على الدور الهام والكبير للتكوين في تنمية مهارات وكفاءات العمال، لكن هذه النتائج لم تأتي مناسبة لمجموع التساؤلات والفرضيات التي وضعها الباحث.

الدراسة الثانية :

رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية (جامعة منتوري قسنطينة) بعنوان: **دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراســـة حالـــة مركب المجارف والرافعات بعين السمارة- قسنطينة** - للباحث **لطفي دنبري** والمنجزة في السنة الجامعية 2002-2003.

انطلق الباحث في دراسته من محاولة تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية من خلال محاولة التعرف على العلاقة التبادلية بين الإدارة وبين مواردها البشرية من حيث متغيرات التكوين (التدريب) ، التحفيز، والإشراف باعتبارها من أهم عوامل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

ولأن الدراسة الحالية تقوم على أساس متغيري التدريب والحوافز فسوف تلتقي مع دراسته في هذين المتغيرين دون التطرق لمتغير الإشراف.

لقد حدد الباحث إشكاليته من خلال صياغة مجموعة تساؤلات كما يلي:(46)

- ما العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العمال؟
- ما دور الحوافز والتشجيعات في تحقيق فعالية الموارد البشرية؟

وعلى هذا الأساس وضع فرضياته على النحو التالي:

- يرتبط تحسين الأداء بالتكوين.
- تؤثر الحوافز على تحقيق فعالية الموارد البشرية.

ومن أجل الإجابة عن إشكالية البحث والبرهنة على صحة فرضياته المتبناة فقد إعتمد على طريقة المسح بالعينة وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية، وعلى مجموعة من أدوات جمع البيانات تتمثل في :

* **الملاحظة:** لقد حاول الباحث خلال المدة التي قضاها في المؤسسة جمع كل الملاحظات التي تتعلق بمتغيراته، من خلال مشاركة أعضاء إدارة المستخدمين المكلفين بعملية التكوين في عملهم اليومي، وبذلك الإطلاع على إجراءات التكوين وطرقه وأساليبه، هذا ما ساعده على صياغة فروضه، وصياغة أسئلة الاستمارة.

* **المقابلة:** قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع: العمال، الفنيين، الإطارات، الإداريين (أعضاء إدارة المستخدمين) ما ساعده على كشف استياء العمال من عملية التنمية وعدم

رضاهم على ما تقوم به الإدارة اتجاههم، واعتباره لا يستجيب لمتطلباتهم واحتياجاتهم، كذلك كشفت المقابلة الصعوبات التي تواجه الإداريين باعتبارهم المسؤولين عن عملية التكوين.

* **الاستمارة:** قام الباحث بصياغة أسئلة الاستمارة بمجموع 50 سؤالا قسمت على أربعة محاور هي:

- المحور الأول: تضمن أسئلة عن البيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي،....
- المحور الثاني: تضمن أسئلة حول التكوين والموارد البشرية.
- المحور الثالث: تضمن أسئلة حول الحوافز.

وعليه فقد ضبطت الاستمارة نهائيا بعد تطبيق الاستمارة التجريبية على 10 عمال.

* **الوثائق والسجلات:** استعمل الباحث هذه التقنية للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتعرف على: نشأتها، نشاطها، تحديد عدد العمال وخصائصهم وأقسامهم،.....

أما فيما يخص العينة فقد اعتمد على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- قام بتقسيم الأفراد إلى فئات: فئة الإطارات، فئة المشرفين، فئة العمال.
- بعدها كتب الأسماء العشرة الأولى من كل فئة في قصاصات، وسحب منها بطريقة عشوائية رقما واحدا فكان: رقم 4 للإطارات، رقم6 للمشرفين، رقم 9 للعمال.
- وأخيرا قام بحساب المدى بتقسيم العينة الكلية أي 1232 عامل على العينة المختارة وهي 122 عامل فكان المدى يساوي10 تقريبا، ثم أضافه إلى كل وحدة اختيرت بطريقة عشوائية.

النتائـــج:

لقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج فيما يخص متغيري التكوين والتحفيز نذكر منها:

- أثبت أن نوعية أداء العمال للعمل مرتبطة ارتباطا وثيقا بنوعية التدريب الذي تلقوه، فكلما كان التدريب دقيقا ويستجيب لاحتياجات العمل والعمال معا، كلما أدى إلى زيادة مهارة العامل وتحسين أدائه وبالتالي تزداد إنتاجيته وفعاليته.

- كشفت الدراسة الميدانية مدى اهتمام إدارة المركب بعملية التكوين كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال، حيث تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها قبل التحاقهم بالعمل في مركز التكوين التابع لها.

- تهتم المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق برامج ودورات تدريبية كلما سمحت الفرصة، وكلما زاد الاحتياج لتخصص ما.

- للتدريب دور مهم في تحسين أداء العمال حيث ساهم في خلق الدافع لديهم للعمل أكثر، كما ساهم في رفع وزيادة مهاراتهم ويتجلى ذلك في أن مستوى العمال الذين استفادوا من دورات تدريبية أحسن بكثير من أولئك الذين لم يستفيدوا منها.

- تلعب الحوافز دور كبير في تحقيق فعالية أكثر لدى الموارد البشرية في العمل، فكلما تحصل العامل على حوافز وتشجيعات كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات اكبر، ويخلق لديه الدافع من أجل زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه.

- سياسة التحفيز المتبعة من طرف الإدارة غير مرضية تماما للعمال، حيث نادرا ما يتحصل العامل على تلك الحوافز سواء المادية أو المعنوية، وعليه فإن طريقة التحفيز هنا لا تحقق الأغراض التي وضعت من أجلها والمتمثلة في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد بما يساعدهم ويدفعهم إلى بذل مجهودات اكبر في العمل.

الدراسة الثالثة:

هي رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية (جامعة قسنطينة) بعنوان: **الحوافز والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمركز التوزيع للكهرباء والغاز التابع لمؤسسة سونلغاز- بجيجل-** للباحثة **نضرة ميلاط** والمنجزة في السنة الجامعية 2005-2006.

إنطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية مفادها أن هناك علاقة ارتباطيه بين الحوافز والرضا الوظيفي، ولضبط الموضوع أكثر وللتحكم في مساره قامت بطرح مجموعة من التساؤلات على النحو الأتي:[47]

- إلى أي مدى يؤثر الأجر في الروح المعنوية لدى العامل؟
- إلى أي مدى يساهم الاحترام والتقدير في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي؟

- هل هناك علاقة بين الظروف الفيزيقية واستقرار العامل؟

- هل هناك علاقة بين المشاركة في علاوات التشجيع (الأرباح) والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة؟

ومن أجل الإجابة عن تسلؤلات البحث فقد اعتمدت طريقة المسح بالعينة، وهي إحدى الطرق المستخدمة في البحوث الوصفية، واعتمدت كذلك على مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في :

* **الملاحظة:** لقد اعتمدت عليها الباحثة في استكشاف الميدان (الفروع، الهياكل، المصالح، الدوائر،...)، مع التعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل في المؤسسة من خلال اتجاهات العمال والمسؤولين.

* **المقابلة:** لقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، لتقصي المعلومات عن الهيكل التنظيمي للمركز، عدد العمال والإطارات، وكذا توزيع هذه الإمكانيات البشرية على مختلف أقسام المركز، كما أجرت عدة مقابلات مع رؤساء بعض الأقسام، كرئيس مصلحة الموارد البشرية مما أتاح لها الحصول على بعض البيانات والمعلومات عن المشاكل التي تصادف العمال أثناء تأدية مهامهم، وكذا عن جو العمل السائد بين العمال أنفسهم أو بين العمال ومشرفيهم.

* **الاستمارة:** قامت الباحثة بصياغة 48 سؤالا مقسمة على خمسة محاور كالآتي:

- المحور الأول: يضم البيانات الأولية للمبحوثين بـــ 6 أسئلة.

- المحور الثاني: يحتوي على البيانات الخاصة بتأثير الأجر على الروع المعنوية للعمال، وذلك بـــ 15 سؤالا.

- المحور الثالث: خاص ببيانات تأثير مشاركة العمال في أرباح المؤسسة على الشعور والانتماء والولاء لها، وذلك بـــ 5 أسئلة.

- المحور الرابع: يضم بيانات تخص تأثير الظروف الفيزيقية على استقرار العامل، وذلك بـــ 9 أسئلة.

- المحور الخامس: يحتوي على البيانات الخاصة بتأثير الاحترام والتقدير على الرضا الوظيفي للعامل، وذلك بـــ13 سؤالا.

* **السجلات والوثائق:** اعتمدت الباحثة هذه التقنية للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتعرف على: النظام الداخلي ، الإمكانيات المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي، الجانب التاريخي للمؤسسة.

أما فيما يخص العينة فقد اعتمدت على العينة العشوائية المنتظمة وذلك بإتباع الخطوات التالية:

– قامت بتقسيم المجتمع المدروس إلى 11 طبقة أو فئة اعتمادا على عدد المصالح الموجودة، والتي تضم 171 عاملا.

– بعدها كتبت الأسماء الأولى من كل مصلحة، ثم سحبت اسما واحدا من هذه المصالح بطريقة عشوائية.

– وأخيرا قامت بحساب المدى بتقسيم العدد الكلي للعمال أي 171 على العينة المختارة وهي 34 عامل فكان المدى يساوي 5 تقريبا.

النتائج:

لقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

– بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال، إلا أنهم يرونه غير كاف ولا يلبي حاجياتهم المختلفة، ولا يكافئ المجهود المبذول من قبلهم مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وجعلهم غير راضين عن عملهم.

– لقد أدى تنمية قدرات العامل المهنية وترقيتهم في السلم الوظيفي إلى ارتفاع روحهم المعنوية واستقرارهم في العمل.

– لقد أدى تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة سنويا، مع إعطاء العامل جزء ضئيل جدا منها، إلى تنمية الشعور لديه بعدم الاستقرار والولاء للمؤسسة، وعدم الشعور بالانتماء إليها.

– لقد اتضح جليا أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة، تؤدي إلى زيادة الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة وعدم الاستقرار بها.

– لقد أدى احترام العامل بالمؤسسة وتقديره والاعتراف بمهاراته وكفاءته في العمل إلى الارتياح وتعزيز رضاه الوظيفي.

وعليه فإنه توجد علاقة تبادلية بين الحوافز والرضا الوظيفي، حيث أن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل ضئيل تؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي، في حين أن تواجد مغريات كثيرة وحوافز كبيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوع من الالتحام بين العمال والمؤسسة وتجعله لا يفكر في مغادرتها، الأمر الذي يؤدي إلى استقراره وشعوره الدائم بالرضا الوظيفي.

وعلى العموم فإن هذه الدراسات تؤكد على أهمية كل من التدريب والتحفيز في الارتقاء بمهارات وأداء العمال وبالتالي تطوير قدراته وكفاءاته التي تساهم بشكل مباشر في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتأتي هذه الدراسة لمحاولة التنقيب على الخطة أو الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة للوصول إلى تدريب وتحفيز مثالي من خلال معرفة كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية تقييم هذه العملية، مع محاولة معرفة وضع نظام الحوافز في المؤسسة.

هوامش الفصل :

(1) علي غربي، **تنمية الموارد البشرية**، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص ص 18-21.

(2) Mohamed Salah Chabou : « diagnostic interne » forum de sonatrach, décembre 2003, Annaba, Algérie.

(3) **المنجد الأبجدي**، ط2، دار المشرق (المطبعة الكاثوليكية)، بيروت، ص63.

(4) عيسى مومني، **الممتاز قاموس مدرسي**، ط2، نشر دار العلوم ، 2002-2003، ص17.

(5) عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، 1992، ص53.

(6) نفس المرجع، ص54.

(7) نفس المرجع، ص54.

(8) على موقع الإنترنت: http://www.fateh.net/public/derasat/2/11.htm

فحص في:2008/02/20.

(9) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص54.

(10) المنجد الأبجدي، مرجع سابق، ص 36.

(11) أحمد خاطر ومحمد بهجت كشك، **إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية**، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، 1999، ص ص115-116.

(12) نفس المرجع، ص116.

(13) على موقع الإنترنت: http://www.3iny.com/vb/t26081.html

فحص في:2008/02/27.

(14) على موقع انترنت: http://ar.wikipedia.org/wiki

فحص في:2008/03/04.

(15)Idem.

(16)Idem.

(17) علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، 1997، ص 17.

(18) نبيل الحسيني النجار، **الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993، ص15.

(19) تق محمود المسعدي، **القاموس الجديد للطلاب**، ط ب، 1983، ص1167.

(20) **المنجد الأبجدي**، ط1، دار النشر، بيروت، لبنان، 1967، ص14.

(21) راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، القاهرة 2002–2003، ص29.

(22) علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص147.

(23) محمد فتحي، **766 مصطلح إداري، إيضاح وبيان**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص233.

(24) حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص17.

(25) حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص03.

(26) صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)**، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 9 – 10 مارس 2004، ص12.

(27) صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص16.

(28) ورد على موقع الإنترنت: http://ar.wikipedia.org/wiki

فحص في:2008/03/01.

(29) مربوحة بولحبال نوار، **محاضرات في علم اجتماع التربية**، ج1، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2005، ص138.

(30) عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25.

(31) إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص14.

(32) يونس إبراهيم حيدر، **الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات**، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 1999، ص23 .

(33) عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص25.

(34) مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص12.

(35) ورد على موقع الانترنت: http://www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-51971.html فحص في 2008/03/10.

(36) أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون**، دار الكتب، بيروت، 2000، ص250.

(37) ورد على موقع الانترنت، http://shaheer.ahlamontada.com/montada-f55/topic-t41.htm
فحص في 2008/03/10.

(38) محمد جمال برعي، **فن التدريب في مجالات التنمية**، ط1، مكتبة القاهرة، 1970، ص111.

(39) سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن ، 1999، ص137.

(40) زكى محمود هاشم، **إدارة الموارد البشرية**، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1996، ص403.

(41) صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص01.

(42) نبيل أرسلان، **الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام**، دار النهضة، مصر، 1979، ص20.

(43) خيري خليل الجملي، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع**، المكتب الحديث الأزاريطة الإسكندرية، 1998، ص122.

(44) المصحف الشريف، **سورة النساء**، الآية 73.

(45) كمال طاطاي، **دور التكويـــن في رفـــع إنتاجية المؤسســـات**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص ت.

(46) لطفي دنبري، **دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم علم الإجتماع، جامعة قسنطينة، 2002-2003، ص09.

(47) نضرة ميلاط، **الحوافز والرضا الوظيفي**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم علم الإجتماع، جامعة قسنطينة، 2005-2006، ص12.


الأطر النظرية للموارد البشرية

الفصل الثاني: الأطر النظرية للموارد البشرية:

تمهيد:

أولا: النظريات الكلاسيكية.

1) النظرية البيروقراطية.

2) نظرية الإدارة العلمية.

3) نظرية التكوين الإداري.

ثانيا: النظرية النيوكلاسيكية.

- نظرية العلاقات الإنسانية.

ثالثا: النظريات الحديثة.

1) نظرية النسق التعاوني.

2) نظرية الفلسفة الإدارية.

3) نظرية الحاجات.

4) نظرية العاملين.

5) نظرية التوقع.

6) نظرية الإنجاز.

7) نظرية العدالة.

8) نظرية رأس المال البشري.

9) نظرية التعلم في التدريب.

10) مدخل الموارد البشرية.

هوامش الفصل.

تمهيد:

النظرية والبحث بينهما علاقة تكامل واندماج في الآن عينه، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، كما أن البحث يعطي النظرية مجالا للإختبار والتوسع، إن جدية البحث السوسيولوجي تتأتى من قدرة الباحث على اختيار النظرية المناسبة أو النظريات الملائمة لبحثه ولمنطلقاته النظرية، لذلك سنحاول هنا استعراض أهم النظريات التي درست واهتمت بالموارد البشرية عامة وتناولت متغيري التدريب والحوافز بصفة خاصة، وقد ارتأينا أن نقسمها إلى: النظريات الكلاسيكية، النظرية النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة.

أولا: النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة، ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل: تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الإشراف ووحدة الأمر، لذلك سنحاول استعراض أبرز هذه النظريات كما يلي:

1) النظرية البيروقراطية : لماكس فيبر (1864 – 1920) :

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين، حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

لقد وضع ماكس فيبر مفهوما بيروقراطيا يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت فإن لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية. حيث أكد ماكس فيبر على أن " تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، ولا وفقا لرغبة المسيرين، وإنما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة "[1].

كذلك فانه يرى " حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية، وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وان يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية"[2].

يتضح من هذا النموذج أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، حيث يتم هنا تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لإنجاز الأعمال على أحسن وجه، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات

الجماعية متداخلة ومتعارضة مما يخلق نوع من عدم الاستقرار قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

إن معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم، ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل خاصة في تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التوزيع الهرمي للسلطة، تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية، الترقية تكون على أساس الأقدمية أو حسن الأداء.

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية والحديث عن الكفاءة الإدارية يتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية للتدريب كعامل رئيسي ومطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث ينص مبدؤها الذي يقضي بضرورة توفر درجة عالية من تخصص العمل، ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تدريب أفراد على أداءها "فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة تم تدريبه عليها"[3]، ذلك أن كل فرد يدرب على الوظيفة التي يشغلها ما يجعله ملما بتفاصيل وطرق انجازها، يؤدي من خلالها مهامه بكل جدارة، بالإضافة إلى ذلك يدرب الفرد من اجل تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته، وزيادة فرص ترقيته باعتبار أن التقدم الوظيفي يكون على أساس الأقدمية ومدى الانجاز، كذلك فإن التدريب في التنظيم البيروقراطي يمنح للعمال مكانة خاصة للحصول على مستويات أكبر وأجر أعلى، كل هذه الأمور تحفزه على بذل مجهود أكبر في العمل خاصة أن الإنسان في نظر (Weber) يعتبر ذو سلوك اقتصادي رشيد يسعى إلى إشباع حاجاته المادية.

مما سبق يمكن القول أن ماكس فيبر يؤكد على حتمية تقسيم نشاط المؤسسة من خلال التركيز على التحديد الدقيق للسلطة والمسؤوليات، تقنين الإجراءات وخطوات العمل، الاحتكام إلى معايير وأسس واضحة في الترقية، مما يؤدي إلى تماسك والتزام الأفراد تنظيميا.

لكن وبالرغم مما قدمه هذا النموذج من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد إلا انه تعرض لمجموعة من الانتقادات نجملها فيما يلي:

- اعتبار الإنسان كالآلة يؤدي واجباته بطرق محددة تم تدريبه عليها، هذا ما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين.

- إهماله الجانب الإنساني للعامل وتجريده من مكوناته النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائما لإشباع حاجاته المادية فقط.
- اعتباره المؤسسة نظام مغلق – اعتمادها على إمكانياتها الذاتية والداخلية لتحقيق الكفاءة – وليس نظاما مفتوحا تتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية.

2) نظرية الإدارة العلمية: لفردريك تايلور(1856-1915):

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية مابين 1900-1920 على يد رائدها الأول تايلور، حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة، وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ هي:

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لانجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.
- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الانجاز.
- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

لقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ، حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤه، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال، واعتبره أساس هام في الإدارة، حيث يؤكد على أن " العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل"(4).

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هامين هما "عامل الأجر الذي لابد أن يحسب ويدفع حسب مجهود كل عامل (الأجر بالقطعة) وتثمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية، وتقتصر هذه العملية على المنفذين(الوظيفة التقنية)"[5]، وعليه فقد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.

لكن وعلى الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين، وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ذلك لأنها "مثلت دعما قويا للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص (Taylor) على زيادة الإنتاج وضمان أقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمال الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق العمل لسد رمقهم"[6]، كذلك تأكيدها الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح جرد العامل من طابعه الإنساني، حيث " تجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيمات، ولم تنظر إليهم إلا من الناحية الميكانيكية والفيزيولوجية في الإنتاج دون الالتفات إلى قدرتهم على الابتكار والتطوير خدمة للعمل والعملية الإنتاجية"[7]، ما حول العامل إلى آلة مجرد من كل مظاهره الفكرية و يطبع أعماله نوع من الرتابة ينتج عنها الملل والسأم والإجهاد.

3) نظرية التكوين الإداري: لهنري فايول (1841-1925):

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل أفكار التايلورية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في "وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما"[8]، ففي حين ترتكز التايلورية في دراستها على اقل المستويات الإدارية والتنفيذية – المستوى الإنتاجي- في المصنع ثم التدرج إلى أعلى، تركز نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا – المستوى الإداري – من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية.

وقد تعرض فايول في كتابه" الإدارة العامة و الصناعية" إلى ثلاث موضوعات رئيسة في مجال الإدارة وهي:

3-1) الصفات الإدارية: لقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فأنها تكتسب بالتدريب، وقد صنفها إلى:

- صفات طبيعية بدنية : وتتمثل في الصحة، القوة والنشاط.
- صفات عقلية وذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.
- صفات خلقية: الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية.
- الثقافة العامة: الإلمام بالمعلومات حتى وإن كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
- صفات فنية: الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير.

زيادة على ذلك فقد رأى أن كلا من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم، وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر، " فالموظف الجيد سواء كان تقني، تجاري، مالي، إداري لا يعتبر منتوجا تلقائيا من الطبيعة، ولكي يكون فعالا يجب أن نقوم بتكوينه، وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة "[(9)] تخضع لمجموعة من المبادئ، القواعد، المناهج والإجراءات المستمدة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعالية.

3-2) المبادئ الأساسية للإدارة:

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدءا للإدارة الرشيدة تتمثل في:

- **تقسيم العمل:** يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدرة والثقة في النفس.
- **السلطة و المسؤولية:** تكون السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تنبثق من السلطة، هذه السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الإلزام بها.
- **النظام:** عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقات والنظم.

- **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من رئيس أو مشرف واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.
- **وحدة التوجيه:** من خلال انبثاق كل الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان وحدة وتنسيق في المشروع.
- **الخضوع:** يجب أن لا يطغى اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المنظمة ككل، بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- **مكافآت الموظفين:** تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم، أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة، بحيث يحقق ذلك رضاهم.
- **المركزية:** ويقضي هذا المبدأ بتركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر، ثم تفويضها بما تقتضيه الظروف.
- **تدرج السلطة:** أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها، فيكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وينبغي هنا التقيد بتحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه.
- **الترتيب:** يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة.
- **العدالة و المساواة:** مراعاة الإنصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين، بحيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة.
- **الاستقرار في العمل:** أي المحافظة على استمرار العاملين في المؤسسة لمدة طويلة، لتخفيض معدلات دوران العمل.
- **المبادرة والابتكار:** السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع والتجديد.
- **إضفاء روح التعاون:** ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل الفريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة.

3-3) عناصر الإدارة:

يرى فايول أن العناصر التي تختص بها الإدارة هي :"التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، الضغط، السيطرة والتحكم، التنبؤ وبعد النظر اللذين يجب أن يتحلى بهما أصحاب الفئات الإدارية والتنفيذية العليا خاصة عند وضع السياسات والخطط"[10].

يتضح لنا من كل ما سبق أن فايول قد حرص من خلال نظريته على تأكيد أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء كانت فنية أو إدارية، فالتدريب المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية، وحتى في الحصول على مكافآت وزيادات في الأجور، حيث تعد المكافآت حافزا قويا في رفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه النظرية تفرض وجود صفة الرشد في العامل، وبذلك فهو يحفز أكثر من خلال المكافآت المادية.

ثانيا: النظرية النيوكلاسيكية:

- نظرية العلاقات الإنسانية: لإلتون مايو:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأغفلت تماما جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى الاهتمام من النظريات السابقة، حيث قام إلتون مايو وزملاؤه بتجاربهم في مصانع شركة "**وسترن اليكتريك**" – من **1927** إلى **1932** – في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت الدراسة تنصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وعليه فقد شكلت دراسته أساسا قويا للارتقاء في دراسة التنظيم، لاسيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيرا بالغا في الممارسات الصناعية، لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم، واتخاذ القرارات الجماعية.

فمن خلال هذه التجارب استمدت نظرية العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية وأهمها:[11]

- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (العاملين بصفة عامة) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- أن الإتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الإتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية وان هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

من جهة أخرى فإن هذه النظرية تنظر إلى التدريب على انه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية، فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال وأتاحت لهم فرص التدريب كلما زادت دافعيتهم نحو العمل، ما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية.

أيضا أدركت هذه النظرية ضرورة توفر حوافز معينة تقدم للعامل لتشجعه على أداء وبذل مجهودات أكبر في العمل، حيث تعتبر أن الحوافز المادية ليست قادرة وحدها على تحفيز العمال، بل الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزهم " أي أن الفرد لديها لا يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط، بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية حتى وان كان ذلك على حساب حاجاته المادية"[12].

ويمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في مجالي التدريب والحوافز في النقاط التالية:

- العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقي أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة تدريب الأفراد وإعدادهم.
- اعتبار عملية التدريب تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة.
- للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء.
- أعطت أهمية للجماعات الغير رسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.
- دراسة هذا الاتجاه لتأثير العواطف على النشاطات والدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن الضروري للمؤسسة.

لكن ورغم أن نظرية العلاقات الإنسانية هي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية، وبين الفرد والجماعة، كما أنها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات، ويحرك في داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات أهمها:

- اتجاهها اتجاها متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.
- أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة ليس جزءا من نظام اجتماعي متكامل.
- تركيزها على الحوافز الغير مادية وتجاهلها التام لأثر الحوافز الاقتصادية.

ثالثا: النظريات الحديثة:

تعددت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم، مشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم.

بالإضافة إلى ذلك فإن السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات ولتعديل الفلسفات السابقة وتوجيه أنظارهم إلى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجيا، وانه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين.

من هذا المنطلق سنحاول استعراض أهم النظريات الحديثة على النحو التالي:

1) نظرية النسق التعاوني: لشستر برنارد:

يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني، وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد في التنظيم، هذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دورا حيويا، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية فبرنارد يعطي أهمية للتنظيم الغير رسمي، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد، حيث "نجد برنارد قد الفت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة".[13]

إن اعتبار برنارد اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات والحوافز الممنوحة لهم، " فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التنمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل"[14].

وقد قسم برنارد هذه المغريات والحوافز إلى:[15]

- المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغري الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.
- المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
- كذلك فإن ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعا من المغريات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.
- المغريات المعنوية مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن مثلا.
- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.
- حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في اتخاذ القرارات.

وعلى هذا الأساس نجد برنارد ينادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تمنح للعمال تدفعهم للتعاون وتحثهم على العمل وبذل مجهودات أكثر، فهو يؤكد على عدم جدوى الحوافز المادية إذا ما تجاوز العمال مستوى الكفاءة، حيث يتحول اهتمامهم إلى نوع أخر من الحوافز الغير مادية والتي يمكن من خلالها تعزيز الرغبة في العمل.

2) نظرية الفلسفة الإدارية: لدوغلاس ماك غريغور(1906-1964):

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الأخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية **X** ونظرية **Y** واللتان نستعرضهما كالآتي:

2-1) نظرية X :

تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمه ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمه أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات أهمها:

- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبونه قدر الإمكان.
- إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.
- يتهرب العمال من المسؤولية، ويبحثون دائما عن التوجيهات الرسمية.
- يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل، وبذلك تقل طموحاتهم.

2-2) نظرية Y :

يرى ماك غريغور في هذه النظرية " أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وان زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء، والانضباط واحترام القيم التنظيمية"[16].

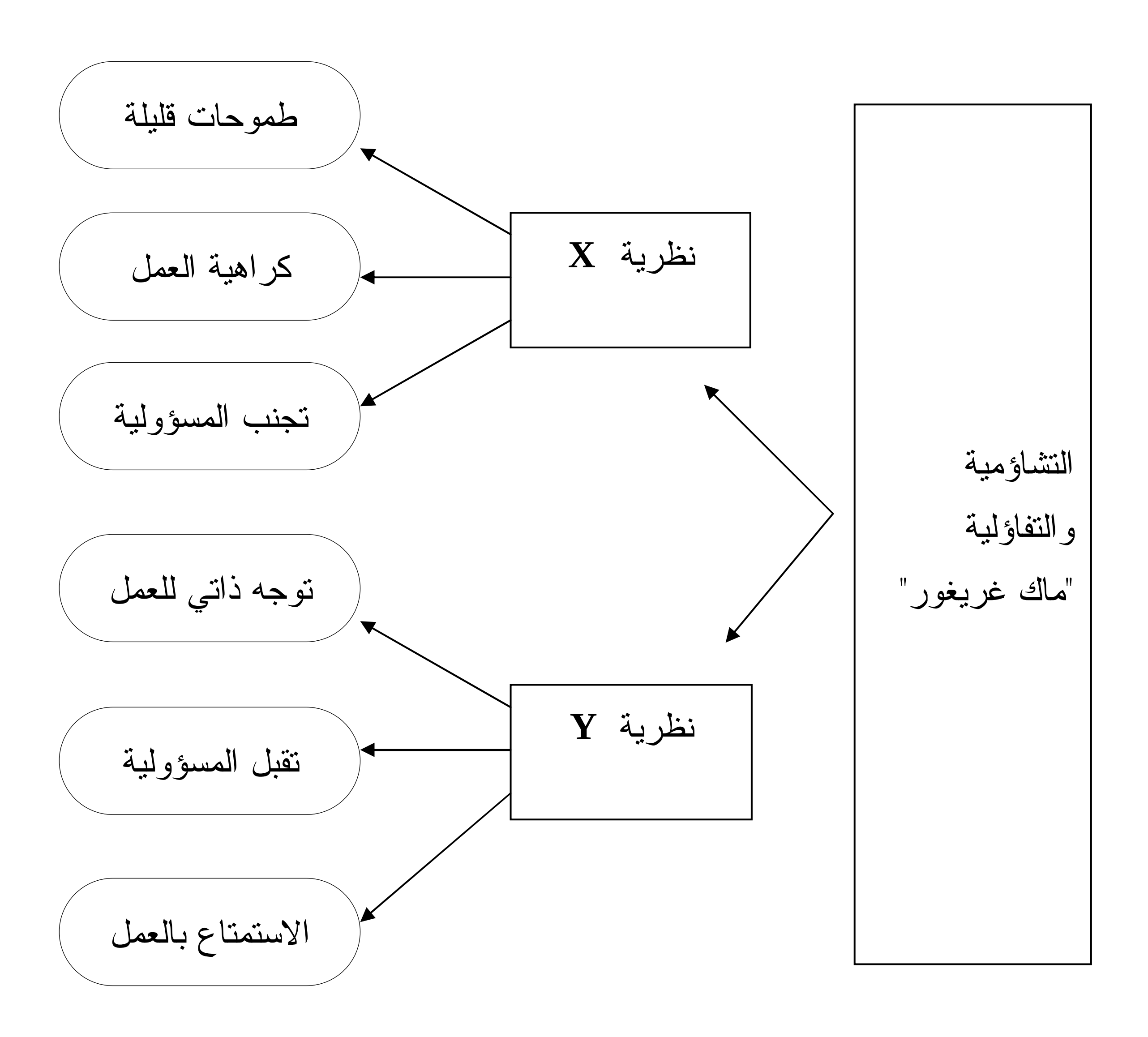
و أهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي:

- ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة ايجابية يرغبون في أداءه بقدرة وفعالية، فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.
- يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

- الابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة يمكن أن تزداد بين كافة العمال، وليست حكرا فقط على من يحتلون المراكز الإدارية العليا.
- يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

ومما سبق يمكننا القول أن افتراضات النظريتين تختلفان بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة ومتشددة، بينما الثانية تقوم على أسس مرنة متفائلة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم01 : يوضح نظرية الفلسفة الإدارية:



المصدر: من إعداد الباحث.

3) نظرية الحاجات: لأبراهام ماسلو:

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه " فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها، وغالبا لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن"[17].

وقد افترض ماسلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها كما يلي:

3-1) الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية):

وتتمثل أساسا في الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد كالماء والهواء والمأكل والمسكن والمشرب....، وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للإنسان للبقاء والاستمرار في حياته، فيعتقد ماسلو أنها " أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها، وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور"[18].

3-2) الحاجة إلى الأمن والسلامة:

عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية، تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي حاجات الأمان والسلامة من أجل حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل المخاطر الصحية وحوادث العمل.

3-3) الحاجات الاجتماعية والعاطفية: تنبع هذه الحاجات من كون الإنسان إجتماعي بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتتمثل هذه الحاجات في الشعور بالانتماء والحب، الاحترام من قبل أفراد المجتمع، الدعم من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

3-4) حاجات التقدير والاحترام:

يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته، " لأن الفرد يبحث دائما عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والحصول على التقدير والاعتراف به من

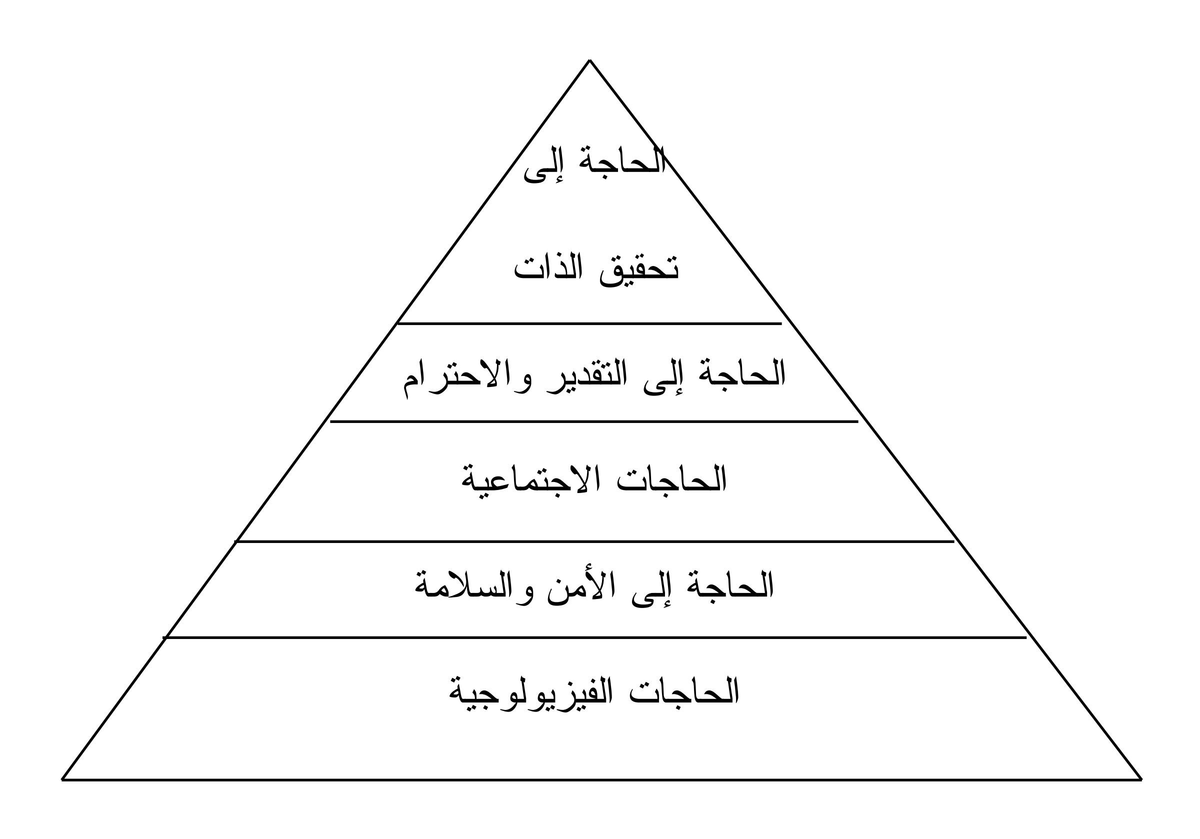
المسؤولين ومن زملائه، لأن ذلك يحقق له نوعا من الرضا والارتياح النفسي، ويدفعه لبذل مجهود أكبر"[19]، ما يشعره بنوع من الثقة في النفس.

5-3) حاجات تحقيق الذات:

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، فقد أشار ماسلو أن إثبات الذات تمثل "رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه"[20]، وعليه ففي هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات ذاته في العمل ويقبل التحدي وأداء المهام الصعبة حتى تفتح أمامه فرص الترقي والتقدم.

ويمكن توضيح سلم ماسلو للحاجات في الشكل التالي:

شكل رقم 02 : يوضح سلم الحاجات لماسلو:



المصدر: من إعداد الباحث.

4) نظرية العاملين: لفريدريك هارزبورغ:

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجــات لدى مئتي مهندس ومحاسب، وضمنه فــي كتــاب نشــره ســنة 1959. وقــد توصــل "هارزبورغ" إلى حقيقة مؤداها، أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عــن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضى عن عمله، إنما يعود أساســا إلى العمل في حد ذاته"[21]. وعليه فقد فرق هارزبورغ بين نوعين من العوامل المــؤثرة على سلوك الفرد وهما:

4-1) العوامل الوقائية:

وهي تلك العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، ووجودهــا لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصــر علــى تــوفير عامل الوقاية للعمال، وتشجعهم على العمل أكثر، وهــذه العوامــل تحــددها المجــالات التالية:"سياسة الإدارة، طريقة الإشراف، النقود مثل الأجر والمكافآت، الأمــن والأمــان، الحالة الاجتماعية أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي وظروف العمل"[22].

4-2) العوامل الدافعة:

تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفــراد ما يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، ومن هذه العوامل: الاعتراف من الإدارة والزملاء بانجازات وأعمال الفرد، الشعور بالإنجاز والإحساس بأهميته، فــرص النمــو والتقــدم، المسؤولية المتزايدة، النمو الشخصي.

نلاحظ أن العوامل الحافزة في نظرية هارزبورغ مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلــق بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل وتحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليــه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل بينما عوامل الوقاية ليست عائدة إلى جوهر العمل و إنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل.

ويمكننا توضيح نظرية العاملين في الشكل الموالي:

شكل رقم 03 : يوضح ملخص نظرية العاملين:[23]

إشباع

عندما توفر هذه العوامل يصبح العاملون أكثر رضا ومحفزين للعمل

- الإنجازات.
- الاعتراف من طرف الإدارة والزملاء بالإنجازات المقدمة من الفرد.
- العمل نفسه.
- زيادة المسؤولية.

العوامل الدافعة المرتبطة بمحتوى العمل وطبيعته

النقطة الحيادية لا يوجد فيها شعور بالاستياء.

عندما تكون هذه العوامل كافية يتوقف العمال عن الأداء باستيائهم ومردوديتهم تصل إلى النقطة الحيادية

- سيادة الإدارة.
- طريقة الإشراف.
- العلاقات بين أفراد العمل
- النفوذ الأجر العلاوات.
- الأمن والأمان.
- الحالة الاجتماعية.
- ظروف العمل.

العوامل الوقائية (الصحية) لا ترتبط بالعمل نفسه وإنما مرتبطة ببيئة العمل.

استياء

5) نظرية التوقع: لفكتور فروم:

تمثل هذه النظرية التي وضعها فروم سنة 1964 واحدة من أهم النظريات التي تفسر التحفيز عند الأفراد، فهي تهتم بتقدير قوة اندفاع الفرد للقيام بعمل ما، حيث تعتبر أن الرغبة القوية للفرد للعمل بطريقة ما تعتمد على أساس قوة توقعه بأن ذلك العمل سوف تترتب عليه عوائد معينة، وتعتمد أيضا على رغبة الفرد في حد ذاته في تحقيق تلك العوائد.

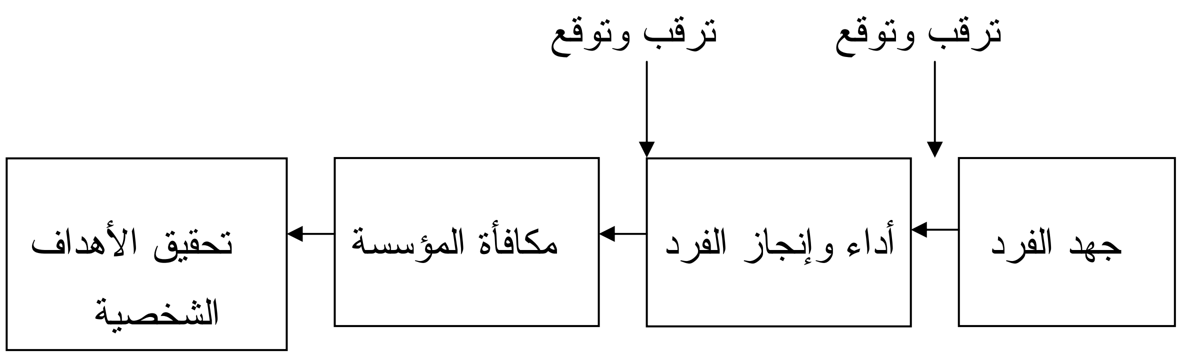
ويفسر فروم سلوك الفرد بناءا على توقعين أساسيين هما:

التوقع الأول : هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه بمعنى أن الزيادة في الجهد المبذول سيؤدي إلى إنجاز وأداء أفضل.

التوقع الثاني: هو توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، أي على ماذا سيحصل بعد إتمامه عملية الانجاز؟ فالفرد هنا يتساءل هل سأمنح مكافأة أو عائد ما إذا ما حققت رقم إنتاج معين؟ فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز وبين المكافأة المتوقعة.

وهذا ما يوضحه نموذج التوقع الأتي:

شكل رقم 04 : يوضح نموذج التوقع عند فروم:



المصدر: من إعداد الباحث.

إن عنصر الترقب والتوقع هنا يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان لتبني سلوك معين أو الامتناع عنه.

6) نظرية الانجاز: لماكليلاند:

إن مساهمة ماكليلاند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر في سلوك الفرد وهي الحاجة للانجاز ، الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى السلطة.

6-1) الحاجة للإنجاز :

إن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للإنجاز يتوفر لديهم دافعية قوية للعمل، وذلك رغبة في تحقيق النجاح والتطور وتحسين المهارات، فهم " يتميزون بكونهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم، وفيها نوع من التحدي، كما تكون لديهم رغبة في تحمل المسؤوليات المنوطة بهم والعمل لساعات طويلة، ومواجهة الصعوبات والمشاكل التي تعترض طريقهم، وذلك عن طريق التحكم والسيطرة في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، والحصول على معلومات سريعة ومحددة تساعدهم في تحقيق الأهداف"[24].

6-2) الحاجة للانتماء :

هذه الفئة من الناس تشعر بالسرور والفرح عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين حيث يميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، أما إذا ما شعروا أنهم معزولون في المجتمع فإنهم يشعرون بألم كبير، فالأفراد يستطيعون إشباع حاجاتهم إلى الانتماء في المؤسسات من خلال ما يأتي:[25]

- الحصول على الموافقة أو الاستحسان والاطمئنان من العاملين والمديرين.
- الامتثال لرغبات جماعات العمل والإدارة.
- مساعدة الآخرين ودعمهم في المنظمة.
- القيام باتصالات متكررة وعلاقات جيدة بين الأشخاص.

6-3) الحاجة إلى السلطة :

"يتميز الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة بأنهم يحبون إلقاء الأوامر وإطاعة الآخرين لهم، ويحرصون على التفوق والإبداع في العمل"[26]، فهذا النوع من الأفراد يسعى دائما للحصول على السلطة ويميل دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يحاول هؤلاء الأشخاص الحصول على مناصب قيادية.

إن فهم هذه الحاجات الثلاثة وإدراكها مهم للإدارة في المؤسسات حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة لأن أي مؤسسة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ولذلك فإن لإدراك هذه العوامل الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

7) نظرية العدالة: لستاسي آدمز:

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول آدمز سنة 1963 حيث تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به، فهي تقوم على أساس أن الفرد يرغب في الحصول على معاملة عادلة تضمن له التعويض العادل على مجهوداته ونشاطه، هذه العدالة يكتشفها من خلال " مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته، مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم"[(27)]، في حين أن عدم العدالة هي اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادية مقارنة بالآخرين ، فنجد آدمز يؤكد على أن عملية مقارنة العدالة تقوم على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات، حيث أن المدخلات تمثل "إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم، الخبرة، الجهد والولاء. أما النواتج فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية والمكافآت الداخلية (المعنوية)"[(28)] ، وعليه يكون إدراك الفرد لهذه العدالة من خلال أربع خطوات هي:

- تقييم الفرد لموقف الشخصي من خلال مدخلاته إلى المؤسسة، وما يحصل عليها من نواتج.
- يقيم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها.
- يقارن الفرد نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.
- كنتيجة للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة.

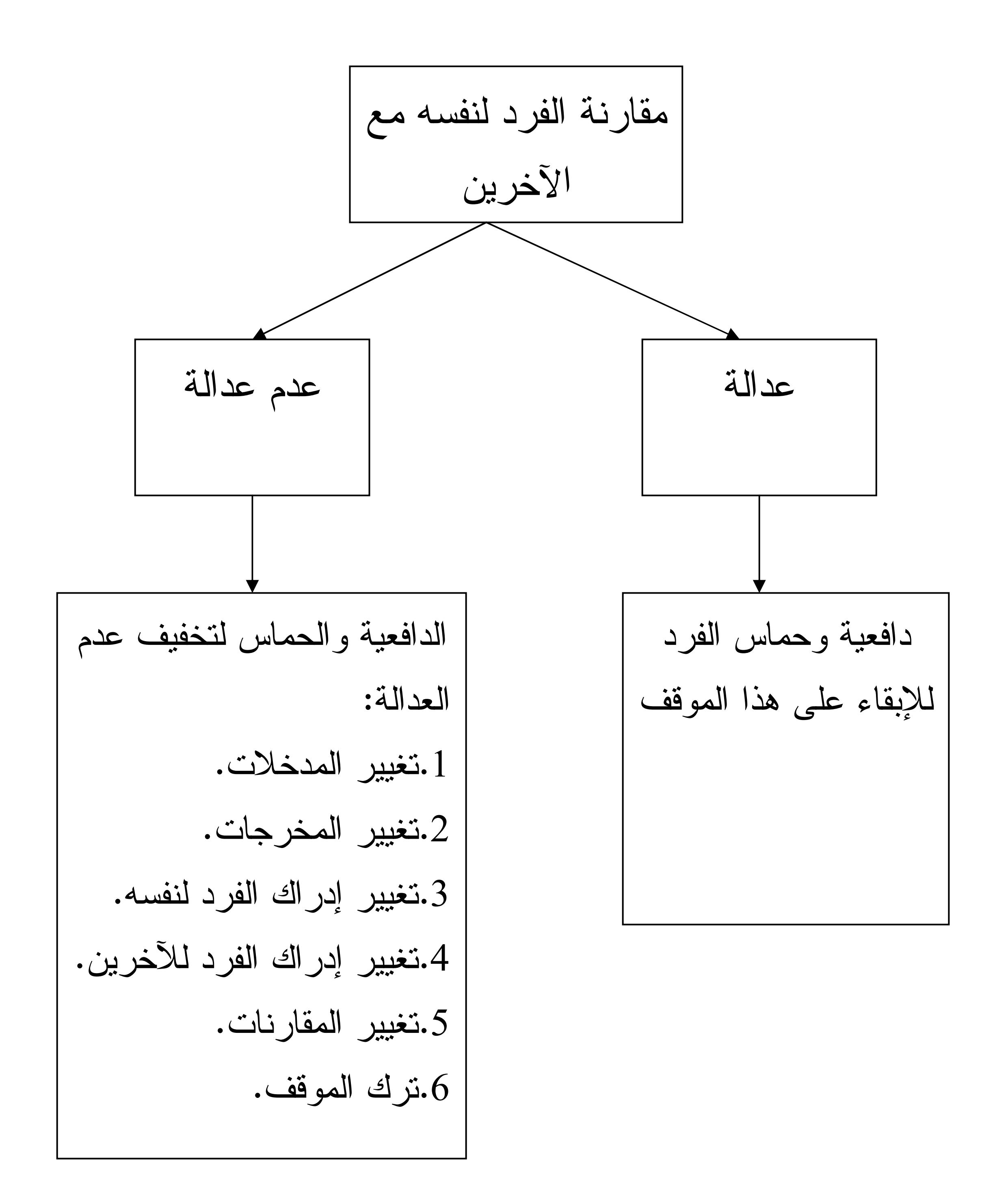
لقد قدم آدمز من خلال هذه المقارنات تفسيرا لحالة الرضا عن العمل وأسبابه، فاعتبر العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة متبادلة يقدم الفرد العامل فيها جهوده وخبرته مقابل

الحصول على عوائد مثل الأجر والمكافآت، والتأمينات الصحية وغيرها من المؤسسة، "فيجري الفرد عملية موازنة بين (معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة مع عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه) فإذا ما تساوى المعدلان شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا حصل أي اختلال بينهما من وجهة نظره فإنه يشعر بالغبن، مما يؤثر على أدائه وتغيبه عن العمل أو تركه"[29]، وقد حدد آدمز في هذا الإطار ست طرق يسلكها الأفراد لتخفيف الشعور بعدم العدالة والمساواة وهي:

- **تغيير المدخلات:** يمكن للفرد تغيير مدخلاته إذا أحس أو شعر بأنه حصل على نواتج أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، من هنا يعمد إلى التقليل من مجهوده المبذول في العمل.
- **تغيير النواتج:** يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير.
- **تغيير الإدراك الذاتي:** قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه فيبرر أن عطائه إلى المؤسسة منخفض، ومن ثم فإنه لا يستحق الحصول على أكثر مما حصل عليه.
- **تغيير الإدراك الآخر:** في هذه الحالة يحاول الفرد الذي يحس بانخفاض في مكافآته أن يبرر بأن ذلك المجهود الذي يبذله الآخرين لابد أن يكون أكثر مما يبدو عليه بالفعل.
- **تغيير محور المقارنة:** يمكن للفرد أن يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كأن ينظر إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة أو أنهم مفضلين لدى المدير.
- **ترك الموقف:** كأن يطلب الفرد نقله من قسمه إلى قسم آخر أو أن يترك العمل نهائيا من المؤسسة، كل ذلك من أجل تخفيف الشعور بعدم العدالة.

ويمكننا توضيح كل ما سبق في المخطط التالي:

شكل رقم 05 : يوضح الاستجابة المرتبطة بادراك العدالة أو عدم العدالة:[30]



8) نظرية رأس المال البشري:لـــ Robinson Russel:

سيطرت خلال فترة الستينات نظرية رأس المال البشري على اقتصاديات التدريب، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيــز علـــى الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، فهذه النظرية ترى بأن التـــدريب يعـــد استثمار هام، ويظهر ذلك من خلال "أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجـــة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظـــم العمـــل وتغييـــر مفـــاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في طرق وأساليب الإنتـــاج"[31]، وبالتـــالي فالتدريب يعتبر بمثابة استثمار حقيقي للمؤسسة ويعود عليها بالفائدة، وانه حتميـــة نظـــرا لاتساع نشاطات المؤسسة، تعدد اختصاصاتها وزيادة حدة المنافسة هذا مـــا يـــؤدي إلـــى وجوب " تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المؤسسة وحسن توزيعها، والتقليـــل من مدة الانجاز، وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الأهداف"[32].

لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشـــري سواء كان ذلك من خلال الإنفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق الحوافز لتحفيز العمـــال، ففي الماضي كانت هذه النفقات تعتبر بمثابة تكاليف بدلا من اعتبارها استثمارات هامـــة، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري، والذي يركز على الأبعاد التالية :

- الإهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، وبكيفية إعداد وتدريب الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة.
- الإنفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا، ويشمل ذلك الإنفاق علـــى الصـــحة والتـــدريب والتعليم، ومن ثم يقيم رأس المال البشري بدلالة الدخل الإضافي الذي يولـــده هـــذا الاستثمار.
- تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل.

لقد قدم روبنسون من خلال نظريته نظرة جديدة للتدريب باعتباره استثمارا بـــدلا مـــن كونه تكلفة على المؤسسة، فالتطور التكنولوجي الحاصل واتساع نشاط المؤسسة وتطـــوره

يحتم عليها الاهتمام بتدريب أفرادها، حتى تستطيع مواكبة هـذه التطـورات والتغيـرات الحادثة على مستوى المؤسسة والسوق الداخلية والخارجية، فالتدريب في هذه الحالة يدعم تحقيق النوعية في الخدمات والإنتاج.

9) نظرية التعلم في التدريب:لـ Kohls Robert :

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ما هـي إلا تطبيـق لنظرية التعلم، والتي تنطوي على جهود واضعي ومصممي البـرامج التدريبيـة، الـذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإن لم يتعلم الفـرد الموضـوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ نظرية التعلم، لذلك يعطـي مسـؤولوا برامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم، ومن أهم مبادئ الـتعلم فـي التدريب ما يلي:[33]

- الحافز.
- قياس مدى التقدم في التدريب.
- إتاحة الفرصة للتطبيق العملي.
- تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء.
- السرعة والدقة في عملية التعلم.
- ضرورة التركيز.
- الاستيعاب والتذكير.
- أهمية القائمين بالتدريب.

من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الايجابية والسلبية التي تـؤثر على تطبيق التعلم في التدريب.

فالظروف الايجابية التي تخلق مناخا للتعلم تتمثل في:

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب.
- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه، وأين يمكـن أن يذهب.
- الاعتراف بإجابات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارهـا محـاولات للتعلم، وإتباعها بالقبول بدلا من الرفض.

أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فتتمثل في:

- الظروف التي تسبب للمتدربين التوتر والخوف.
- الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعلم.
- الظروف التي تسبب التقليل من احترام الذات لدى المتدرب، وتجعله يحس بالإهانة وعدم الارتياح.

إن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب يرجع لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد وأثاره على مردودية العمل، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الاهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك، من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه، وعملية التحفيز التي تدفع المتدربين للاهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تتاح لهم الفرصة لاكتساب الكفاءة والمهارة وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية.

10) مدخل الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا في إدارة الأفراد، حيث شاع استعماله مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين، ويركز هذا المدخل على ضرورة توحيد أهداف الفرد والتنظيم لرفع الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، "فبدلا من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما منفصلين، وان تحقيق أي منهما يكون على حساب الأخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الفرد يكملان بعضهما البعض"(34)، ويقوم هذا المدخل على جملة من المبادئ تتمثل في:(35)

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق (الاستثمار) مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
- لابد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية(العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- لابد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة. وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية

والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم.

بالإضافة إلى ذلك فإن الفكرة الأساسية لمدخل الموارد البشرية تقوم على أساس خلق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفعالية، ذلك أن سر نجاح وبقاء المؤسسات الحديثة يقوم على أسس مرهونة بجودة منتوجاتها، خدماتها ورضا عملائها، فهي تحرص دوما على التميز والتفوق والارتقاء بمستوى أداءها عن طريق استخدام أنجع الآليات والأساليب، وعلى رأسها المورد البشري الذي يعتبر" الوحيد القادر على البناء والهدم، فلا السياسات، ولا الخطط والبرامج تكون ناجحة التنفيذ، وتحقق الأهداف المسطرة إلا من خلال الأفراد وبهم، فالفرد الفاعل هو القادر على أداء العمل مع توفر الرغبة لديه لأدائه بشكل جيد وملتزم"[36].

إن قيام الفكر الإداري الجديد على مجموعة من الأسس الهامة، أملاها بداية التحول نحو اعتبار الموارد البشرية المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية في تعظيم فعالية المؤسسة، ذلك أن:[37]

- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
- الإنسان يعمل برغبة في الانجاز.
- الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- الإنسان يبدع حينما يعمل ضمن فريق متجانس.

ويعد التدريب في هذا الفكر الجديد مقوما من مقومات التنمية، ذلك أنه الوسيلة الأساسية لاكتساب المهارات والمعارف، والتكيف مع المستجدات المحيطة بالمؤسسة، فهو يشكل أهم العمليات، وأقوى الأساليب المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، باعتباره أحد الإستراتيجيات الإدارية الرامية لتحقيق التميز والنجاح، فلا تستطيع أي مؤسسة تريد التقدم والريادة أن تستغني عن العملية التدريبية، لأن التدريب المستمر والمخطط وحده الكفيل بإيجاد مورد بشري فعال ، مستقر، منتج وبالتالي منافس.

تأسيسا على ما سبق فإن مدخل الموارد البشرية يعتبر أحد المداخل التنظيمية الهامة في "تطوير المسار المهني للفرد (والذي يقصد به تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يتقلدونها، ويركز على إتباع الأساليب الإدارية كالتدريب والنقل والترقية لوضع الفرد لمناسب في المكان المناسب تحقيقا لأهداف المؤسسة في الإنتاجية وأهداف

الفرد في الرضا عن العمل) بما يوفره له من فرص الحراك والتدرج الوظيفي"[38]، ففعالية التدريب تعتمد على مدى ترابطه وتكامله مع باقي العمليـــات كالاســـتقطاب، الاختيـــار، التقييم....، واتساقه مع توجهات واستراتيجيات المؤسسة.

هوامش الفصل:

(1) Denis Segrestin : **Sociologie de l'entreprise**, Armond Colin, Paris,1996, P71.

(2) رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـــ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها**، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص46.

(3) علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص32.

(4) صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص23.

(5) J.G March et H.A Simon**, les organisation problèmes psycho-sociologiques**, traduit par : J.G Rouchy et G.P Runier, Educations DONAD, Paris, 1979, P19.

(6) سعد عيد مرسي بدر، **الايديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص128.

(7) عبد الله محمد عبد الرحمان، **علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،1999، ص88.

(8) محمد علي محمد، **علم اجتماع التنظيم**، ج01، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 1982، ص132.

(9) Monic Hic Horn: **Max Weber et la sociologie française**, Péface de Julien Freund édition l'harmattan, Paris,1988, P31.

(10) عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص 92–93.

(11) علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص95–96.

(12) أحمد عادل راشد، **مذكرات في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية، بيروت،1981، ص84.

(13) محمد حنفي سليمان، **وظائف الإدارة**، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998/1997، ص 35.

(14) كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي**، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994، ص 61.

(15) علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص180–181.

(16) فايز الزغبي، محمد عبيدات، **أساسيات الإدارة الحديثة**، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص43.

(17) سيد الهواري، **الإدارة والأصول العلمية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص304.

(18) ناصر محمد العديلي، **<u>إدارة السلوك التنظيمي</u>**، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993، ص154.

(19) ديب نورة، **<u>التحفيز بوحدة نوميديا للحليب ومشتقاته</u>**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 1998، ص19.

(20) علي غربي، مرجع سابق، ص84.

(21) نفس المرجع، ص86.

(22) Thietar Trayrnond - Alain: **<u>La dynamique de L'homme au travail</u>**, Les edition d'organisation,Paris,1977, P36.

(23) سعاد نائف البرنوطي، **<u>أساسيات إدارة الأعمال</u>**، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلس، دون سنة، ص415.

(24) جيري جراي، **<u>الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس</u>**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988، ص288.

(25) عبد الله بلقاسم العرفي، **<u>مدخل إلى الإدارة التربوية</u>**، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 1996، ص122.

(26) Smither, R.D: **The Psychology of Work and Human Performance**, 3th ed, New York: An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc, 1998, P29.

(27) اندرودي سير لاقي، مارك جي والاس، **<u>السلوك التنظيمي والأداء</u>**، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ب سنة، ص116.

(28) علي غربي، مرجع سابق، ص88.

(29) نبيل النجار، **<u>الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة</u>**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص15.

(30) راوية محمد حسن، **<u>السلوك في المنظمات</u>**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 126.

(31) رعد حسن الصرن، مرجع سابق،ص371.

(32) نفس المرجع، ص371.

(33) نفس المرجع، ص374.

(34) راوية محمد حسن، **<u>إدارة الموارد البشرية</u>**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص20.

(35) علي غربي، مرجع سابق، ص 115.

(36) فهيمة بديسي، **<u>إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية</u>**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد2، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص234.

(37) علي السلمي، **<u>إدارة الموارد البشرية</u>**، مرجع سابق، ص ص37-38.

(38) صلاح عبد الباقي، **<u>الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية</u>**، مرجع سابق، ص271.

طبيعة إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: طبيعة إدارة الموارد البشرية:

تمهيد:

أولا: أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية.

ثانيا: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية.

1- الأهداف الاجتماعية.

2- أهداف العاملين.

3- أهداف المنظمة.

رابعا: بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

1) ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

2) الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية.

3) تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

3-1) الدراسة المفصلة للبيئة الداخلية.

3-2) الدراسة المفصلة للبيئة الخارجية.

3-3) تطوير إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية.

أ- إستراتيجية تحديد الموارد البشرية.

ب- إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية.

ج- إستراتيجية التحفيز.

د- إستراتيجية علاقات العمل.

3-4) الوقوف على مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

خامسا: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

1- مرحلتا التكوين والنمو (ما قبل 1900-1946).

2- مرحلة النضج: ما بعد 1946.

3- المرحلة المعاصرة.

هوامش الفصل.

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية الفعالة تتوقف عليها إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمؤسسة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة ككل، وعليه فقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جدا، فالمنتظر منها وبشكل متواصل، تهيئة وتكييف إستراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة العامة، لذلك سوف نستعرض في هذا الفصل مجموعة من الخصائص والأساليب التي لابد أن تضطلع بها إدارة الموارد البشرية حتى تكون في مستوى يؤهلها لخلق موارد بشرية فعالة وقادرة على القيام بمهامها على أحسن وجه.

أولا: أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية:

لقد أصبحت لإدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في وقتنا الحالي وقد اعترف بها كوظيفة من ضمن الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة ومن الأساليب التي جعلت من إدارة الموارد البشرية وظيفة وفرعا من فروع الإدارة ما يلي:

– التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين ومعالجة مشاكلهم[1].

– الانتشار الكبير والمتزايد للشركات المتعددة الجنسيات والتي أدت إلى زيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل معهم مما أجبر المؤسسة بالتفكير في إعداد إدارة متخصصة تسهر على تأهيل ومراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق إستراتيجية ورسالة المؤسسة.

– التدخل الحكومي في علاقات العمل بين أرباب العمل والعمال من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات والتي أدت إلى خلق إدارة متخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق القوانين بصورة صحيحة تفاديا لدخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية.

– ظهور النقابات العمالية التي تعمل على حماية حقوق العمال وعليه أصبح من اللازم وجود إدارة أو جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل العمال وخلق تعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

– زيادة تطلعات العمال الراجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافة لديهم، هذا ما جعل العامل يتوقع الحصول على عمله أكثر من عائد مادي بل ارتقى إلى أكثر من ذلك وهو إشباع العديد من حاجاته الاجتماعية والنفسية والذاتية هذا يتطلب وجود خبراء مختصين في علم النفس الإداري وهذا للاستعانة بهم في مجال حل مشاكلهم[2].

– تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والاجتماعية والثقافية وما نتج عنها من فرص متجددة للمؤسسات وما تسببه لها من معوقات ومهددات.

ثانيا: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية :

قصد الاستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي:(3)

1- إيجاد ظروف عمل أفضل: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وبرامج التنمية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

2- التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين: حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:
- حل مشاكل نقص العمالة.
- إسهامهم في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبوها.
- تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.

3- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا، ومتطلبات الجودة والأسعار، وعدم تجميد الأفكار والجهود.

4- مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.

5- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالتالي:

- التوظيف: تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فورية نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.
- التدريب والتنمية: بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي نتيجتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعالم الافتراضي، التعلم عن بعد...الخ.
- الأجور: بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.

6- العلاقات مع النقابات العمالية: يستبدل الاتجاه السلبي تجاهها، ويصبح إيجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات، وفض النزاعات بأفضل الطرق.

7- التركيز على التميز: وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي:

- تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات.
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تحسين المنافع والحوافز.
- توفير الاستقرار الوظيفي.
- تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.
- تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
- توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

ثالثا:أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف المنظمة.(4)

1-الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2-أهداف العاملين: وتتمثل في:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللاإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3-أهداف المنظمة: وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعة.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

وبالتالي لابد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت.

رابعا: بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، حيث تتوافق مع ما يسمى "التكامل الاستراتيجي" الذي يؤكد على أن إستراتيجية المؤسسة تتوافق مع رسالتها، وأهدافها، وان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المؤسسة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

وعليه فان بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتوافق ويتكامل مع:

– متطلبات إستراتيجية المؤسسة بما تشمله من رسالتها، أهدافها، ووسائلها.

– متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

1) ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي خطة معاصرة تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات.

كذلك إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة قصيرة أو طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من الأنشطة تتمثل في برامج، وسياسات تحدد وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، ومستقبلها الوظيفي.

إن الهدف الأسمى لإدارة الموارد البشرية هو إيجاد قوة عمل مؤهلة تأهيلا عاليا، وفعالة وقادرة على تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمؤسسة ككل.

فقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها ما يلي:(5)

- أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم إستراتيجية هذه الشركات.
- أن هذه الشركات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكانا محببا للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا والسعادة لدى الموارد البشرية، وارتفاع كفاءة أدائها، وخفض من معدل دورانها، وقد توصلت الشركات إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، مما حقق رضا لدى زبائنها وعملائها، والظفر بحصة سوقية أكبر للمؤسسة، فضلا عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

2) الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:

يمكننا حصر الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تأمين المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا، والذي يكون قادرا على المشاركة الفعالة في تحقيق رسالة المؤسسة، رؤيتها، غاياتها، وأهدافها من خلال إعادة هيكلة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، تطوير نظم التعامل مع التقنيات الحديثة، ومتابعة الأداء وتقييمه بحسب النتائج المحققة.
- لابد أن تشتمل الإستراتيجية المعدة من طرف إدارة الموارد البشرية على رؤية واضحة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المادي والمعنوي لهذا المورد، فضلا عن تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة تمكنه من استخراج ابتكاراته وإبداعاته.

- على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها في المستقبل، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، القانونية....الخ.
- يجب ألا تعتبر المؤسسة ما ينفق على إدارة الموارد البشرية على أنه تكلفة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثمارا في مورد هام يعود من ورائه عوائد مادية وغير مادية.
- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها مسايرة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، والتي من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتطورها.
- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات.

3) تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

إن بناء أي إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إنما يعتمد في الأساس على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، إذ لا تستطيع هذه الأخيرة أن تحقق إستراتيجيتها إلا من خلال دراسة واضحة وشاملة لنقاط قوتها وضعفها من جهة – ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية– وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من جهة أخرى – ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية– وعليه فإن تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمر بعدة مراحل سنحاول استعراضها بشكل موجز كالآتي:

3-1) الدراسة المفصلة للبيئة الداخلية :

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية من خلال التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وإنجاز إستراتيجية المؤسسة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية.

3-2) الدراسة المفصلة للبيئة الخارجية:

ويهدف هذا التحليل إلى دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمؤسسة وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة لها، فضلا عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمؤسسة أن تستغلها مستقبلا، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لابد من معرفة المخاطر التي تصاحب هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي تحتم على المؤسسة الاستعداد لها لتتجنبها أو لتخفف آثارها للحد الأدنى، ويتم ذلك من خلال إجراء الدراسات والمسوح الميدانية بصفة مستمرة لمتابعة تأثير تطور هذه المتغيرات، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المؤسسة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية تحديدا، وجمع بيانات صحيحة، ومعلومات دقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج التي من خلالها تضع إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها، وتعمل على توافق وتكيف ممارساتها ونشاطاتها المستقبلية معها.

3-3) تطوير إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على بناء وتطوير إستراتيجية وظائفها المتمثلة في: الاستقطاب، الاختيار والتوظيف، التدريب، الحوافز....، بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية منفصلة لكل وظيفة من وظائفها كما يلي:

أ- إستراتيجية تحديد الموارد البشرية:

" تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المؤسسة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعية في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتتبع ذلك ببناء برامج استقطاب، واختيار الأحسن والأفضل من بينها، ومن ثم السعي إلى تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ويمكننا أن نقسم إستراتيجية تحديد الموارد البشرية إلى:

- إستراتيجية تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المنظمة.
- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
- إستراتيجية الاستقطاب.

- إستراتيجية الاختيار والتوظيف."[6]

ب- إستراتيجية التعلم والتدريب:

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتطوير العمال في المؤسسة، وإطلاعهم على كل ما يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع كفاءتهم، وذلك بغية التكيف السريع مع التقنيات الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المؤسسة لزيادة جودة منتجاتها لمواجهة المنافسة، وعلى إدارة الموارد البشرية هنا أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية وعملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، والتي تبنى على أساسها إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية والتي تتمثل في:[7]

- إستراتيجية للتعلم والتدريب المستمر.
- إستراتيجية لرفع الكفاءات والمهارات وتطويرها.
- إستراتيجية لكيفية ومسار الترقي داخل المؤسسة.

ج- إستراتيجية التحفيز :

"تهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والمتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة"[8]، هذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية العامة.

د- إستراتيجية علاقات العمل :

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية علاقات العمل من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

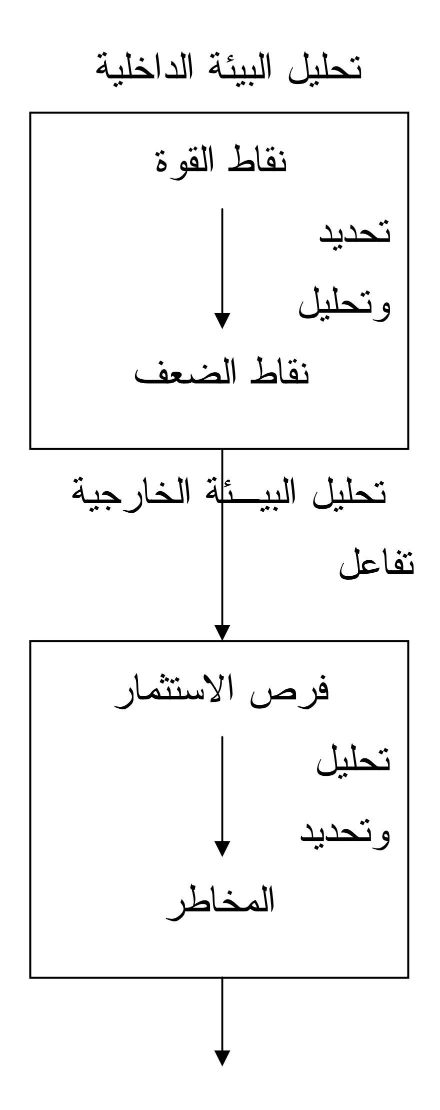
- إستراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية.
- إستراتيجية السلامة والحماية.
- إستراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.[9]

4-3) تقييم مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لابد لإدارة الموارد البشرية من معايير واضحة ودقيقة لتقدير مدى تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة ومما لاشك فيه أن هذه المعايير سوف تظهر من خلال مدى مشاركة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء داخل المؤسسة والذي يظهر بوضوح في نجاح الأداء التنظيمي للموارد البشرية وبالتالي فان المعادلة سهلة وهي أن تحقيق أهداف وغايات المؤسسة يعني أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ناجحة.

ومما سبق يمكننا أن نحوصل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المخطط التالي:

<u>الشكل رقم06 : تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:</u>



ممارسات إدارة
الموارد البشرية

- الاستقطاب.
- الاختيار.
- التدريب والتكوين.
- التقييم.
- التحفيز.

أهداف إدارة الموارد
البشرية

تخفيض التكاليف.

الإبداع والابتكار.

تحقيق الجودة.

المصدر: من إعداد الباحث.

خامسا: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

إن الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة صناعيا كان نتيجة عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وفكرية، أدت إلى تحولها من مجرد القيام بالوظائف التقليدية إلى القيام ببعض الوظائف في ظل التطورات الحديثة على المستوى الإستراتيجي، حيث كل مرحلة من هذه المراحل حملت في طياتها فكرة وبرنامجا أكثر رقيا وتعقيدا وشمولا لإدارة الموارد البشرية فأتت بالنحو التالي :

1-مرحلتا التكوين والنمو (ما قبل 1900-1946):

حيث تركز مرحلة التكوين على الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد قبل بداية القرن العشرين، وكان حينذاك عدد الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية قليل جدا فاستعانت بهم العديد من المؤسسات الصناعية الأمريكية لتطبيق وتنفيذ برامج الاختيار، التعيين، حماية العامل ووقايته صحيا من حوادث العمل مما زاد من الضغط والإرهاق الذي انتاب هؤلاء الأخصائيين نظرا لقلتهم وكثرة مهامهم، حيث ارتكزت الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في هذه الفترة على وظيفتين هما:

- **وظيفة الاستقدام:**

إن ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر أدى إلى ميلاد حركة الوظائف بعيدا عن المنازل وإحلال نظام المصانع الكبيرة بدلا من الورش الإنتاجية الصغيرة، وتطورت بذلك الحياة الصناعية تطورا كبيرا.(10)

هذا التطور والتغير في نظامي العمل والإنتاج أدى إلى زيادة الحاجة لأنشطة الاستقطاب والتعيين والاختيار للقوى العاملة، بالرغم من عدم رسمية تأديتها باستثناء تصميم الوظائف كما كان إنشاء لجنة الخدمة المدنية عام 1883 من بين الأحداث البارزة في تلك الفترة، حيث حاولت المنظمات الاعتماد على الموضوعية في اختيار وترقية العاملين، لكن هذا لم يمنع من بروز العديد من المشاكل التي واجهتها إدارة المؤسسة لكون العامل أصبح ضحية هذا التطور، حيث كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع و تشترى. بالإضافة إلى المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية الناتجة عن تجمع أعداد كبيرة ومختلفة في المصنع ومن خلال الأعمال الروتينية المتكررة والتي لا تحتاج إلى مهارة.(11)

- **وظيفة الصيانة:**

إن نزعة العمال للتجمع في اتحادات لحماية مصالحهم الخاصة يعود للعصور الوسطى، وذلك من خلال نشأة الطوائف المتخصصة، حيث أدرك روبرت أوين منذ 1810 الحاجة إلى ممارسة الأنشطة الخاصة بالأفراد وبأسلوب مدروس ومسؤول، فكان سباقا في اقتراح أفكار تتمثل في تحديد الحد الأدنى لسن العمل بالنسبة للأطفال وتنظيم الإجراءات الخاصة بشكاوي العمال، وتوفير أماكن لإقامة العمال، ضف إلى ذلك تقديم تسهيلات تعليمية وصحية للعاملين وأسرهم، والاهتمام بتدريب العاملين أين صدر في عام 1842 حكم قانوني أضفى الشرعية على وجود اتحادات العمال، لكن صفة الشرعية لم تضف على الطريقة أو الأسلوب التي يتم بها هذا الاتحاد، وذلك وفقا لقاعدة التآمر الجنائي، والتي تنص على أن تجمع العمال وتنظيمهم ضد الإدارة عمل غير مشروع وغير قانوني، لكنه ساهم في اتساع حركة التجمعات العمالية رغم عدم الاعتراف رسميا بدورها كوسيط يستخدم أسلوب المفاوضات بين العمال والإدارة[12].

تعتبر هذه المرحلة تمهيدا **لمرحلة النمو** التي جاءت مع بدايات القرن العشرين حيث شهدت هذه الفترة الميلاد الحقيقي لإدارة الموارد البشرية وتطورت تطورا ملحوظا شمل الجانب النظري والعملي، وتشمل هذه المرحلة الحرب العالمية الأولى والتي تعد من بين أهم الفترات التي شهدت فيها إدارة الموارد البشرية تحديدا وتوجيها لعلاقات الأفراد، كما أدت الحرب العالمية الأولى إلى تغيير سريع في أسواق العمالة، حيث الاستخدام المتزايد للتدريب والذي كان يعكس الاهتمام باتجاهات العاملين. كما تزايد الاهتمام أيضا بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز الخدمات الاجتماعية والتعليمية والإسكان والتي تمثل بداية ظهور أقسام شؤون الأفراد، بالإضافة إلى إنشاء أقسام أفراد مستقلة، وفي حوالي 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمدير الأفراد في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 تقريبا قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الأفراد، وبحلول 1920 أصبح مجال إدارة الأفراد متواجدا على نحو ملائم وأنشئت كثيرا من إدارات الأفراد في الكثير من الشركات الكبيرة الأجهزة الحكومية [13].

لكن هذه الفترة صاحبها زيادة في الطلب على الإنتاج، ومن ثمة واجهت الإدارة مشكلة كبيرة تتمثل في تدبير احتياجاتها من العمال وذلك لمجابهة التوسع الإنتاجي الضخم بسبب

ظروف الحرب، مما جعل الإدارة تقوم بإنشاء وحدات تنظيمية متخصصة من شأنها تولي النهوض بإدارة الأفراد كنشاط فني استشاري، وهذا من أجل تخفيف العبء عن كاهل الإدارة العليا، وهو الشيء الذي دفع إلى ظهور إدارة الأفراد لأول مرة في المشروع الصناعي الحديث عام 1912، وقد احتوت مرحلة النمو على عدة وظائف نستعرضها على النحو التالي:

- **وظيفة الاستقدام:**

لقد تم تأسيس أول إدارة لشؤون العاملين في شركة جودرتش B.F (Good rich) سنة 1900، ولكن انحصرت مهامها فقط على مجال التعيين وفي عام 1902تم إنشاء أول إدارة شاملة تختص بشؤون العاملين ومسؤولة عن إدارة الأجور والشكاوي والتعيين، ظروف العمل، الشروط الصحية، وتنمية العاملين.[14] ومن بين التطورات الهامة التي ساعدت على ظهور أهمية إدارة الأفراد، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة رائدها فريديريك تايلور F.W.TAYLOR ، والذي ركز اهتمامه على الكفاية الإنتاجية غير أنه أشار إلى أهمية العنصر البشري فهو أول من نادى بالعناية بظروف العمل وشروطه لرفع الكفاية الإنتاجية وكان عمله اعترافا صريحا بقيمة الإنسان في العملية الإنتاجية. حيث اهتم تايلور بادئ الأمر بدراسة مدى تأثير الشروط الفردية على مردود الإنتاج، وكانت المشكلة الأولى التي واجهته والتي حاول إيجاد حلول لها هي كيفية الاستفادة من طاقات العامل الجسدية وإيجاد طريقة تتيح التنظيم العلمي لاستغلال قوة عمله، وفي الوقت ذاته وجد تايلور نفسه مندفعا للبحث مجددا عن مبادئ من شأنها تأمين أفضل تأمين إداري للمؤسسات وكان هو وأتباعه مقتنعين بإمكانية إحداث تنظيم إداري يستخدم فيها طابعا علميا عوضا عن الطريقة المتبدلة التي كانت سائدة في إدارة المؤسسات[15]. وركز تايلور على أربعة أسس تقوم عليها الإدارة يمكن تلخيصها كمايلي:[16]

❖ **تطور حقيقي في الإدارة:**

وذلك عن طريق استبدال الطريقة العشوائية في الإدارة (الخطأ والصواب) والتي تعتمد التعيين والتجربة بالطريقة العلمية التي تعتمد المبادئ والأسس المنطقية، حيث تعتمد الملاحظة المنظمة حتى يتم أدائها في الواقع العلمي.

- **الاختيار العلمي للعاملين:**

ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ، و يجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيله المناسب وتوفير القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

- **تعليم و تطوير العاملين:**

يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب للعمل.

- **التعاون بين الإدارة و العاملين:**

حيث يرى تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل.

وإضافة إلى هذه المبادئ الرئيسية يرى تايلور أن كل عمل يجب أن يخطط له مستقبلا، تعطى فيه لكل عامل تعليمات كتابية تشرح له كل تفاصيل المهمة التي يجب أن ينجزها وكيفية انجازها والوقت اللازم لذلك.

- **وظيفة التنمية:**

تضمنت حركة الإدارة العلمية كذلك تنمية العاملين والمشرفين على الاستخدام السليم لأدوات ومعدات العمل، وقد صدر سنة 1914 قانون يهدف إلى تقديم الدعم المالي للأنشطة التدريبية المتخصصة. وكان للحربين العالميتين أثر بالغ الأهمية في زيادة الاهتمام بالجهود الهادفة إلى تنمية العاملين، فقد أدت الحرب العالمية الأولى إلى زيادة استخدام أسلوب التدريب عن طريق قدامى أو كبار العاملين، وظهور تدريب كذلك أثناء العمل.وتميزت الحرب العالمية الثانية بوضع برامج هامة للتدريب الغرض منها هو زيادة فعالية المشرفين على أداء وظائفهم، ومن ثمة وجود مدربين مؤهلين، الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في إعداد مشرفين لتدريب العمال غير المهرة، وقد شهدت هذه الوظيفة اهتماما كبيرا بعد الحرب العالمية الثانية، وهو رد فعل طبيعي نتج عن التناقض في عدد القوى العاملة الذي استهلك خلال الحرب، وبهذا فمن الضروري الاهتمام أكثر بالموارد البشرية التي تعد الدعامة الأساسية لرفع مستوى الأداء.(17)

- **وظيفة التحفيز:**

في أثناء الفترة 1930-1940 تغير اتجاه الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن Haw Thorn studiesحيث تحول اهتمام الإدارة من الإدارة العلمية إلى العلاقات الإنسانية وقد أوضحت هذه الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافئ به الفرد، لكن أيضا تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة، فقد اكتشف إلتون مايو Elton Mayo و روثلز برجرRoethlis Berger إن مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة بظروف العمل مثل علاقات الجماعة، ونماط القيادة، وتدعيم الإدارة، وهذه المشاعر بدورها تؤثر على إنتاجية الفرد وهكذا فقد تم الاقتناع بمعاملة الأفراد باحترام وتقدير لذاتهم، مما يساعد على زيادة رضا الأفراد وإنتاجيتهم.[18]

ورغم ما حققته مدرسة العلاقات الإنسانية من تقدم إلا أنها لم تغير شيئا في التنظيم القائم في المؤسسات، مكانة العمل، هرمية السلطة وتجزئة المهام...فالعامل يبقى منظما على أسس ومبادئ التايلورية.[19] ومع ذلك جاءت هذه المدرسة ببعض المميزات بالنسبة للعامل كالأمن في العمل، ساعات العمل، مستوى الأجور والعطل السنوية...، وبعض الشروط كضرورة تحقيق توازن في محيط المؤسسة بالحفاظ على علاقات حسنة بين الزملاء والمشرفين.

- **وظيفة الصيانة:**

بما أن التوسع الرئيسي في أنشطة الأفراد، خلال الربع الأول من القرن العشرين حدث في وظيفة الصيانة، كانت الممارسات الخاصة بهذه الوظيفة الضحية الأولى لهذا الانكماش في نمو أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالذات فيما يتعلق بالمزايا المختلفة التي منحت للعاملين. فألغت فعلا العديد من المزايا التي منحت للعاملين خلال فترة العشرينات، وبعد انتهاء فترة الكساد العظيم والانتعاش التدريجي للاقتصاد الأمريكي نتيجة لجهود الحكومة في هذا الصدد، انتعشت أيضا مرة أخرى الممارسات الإنسانية داخل المنظمات وبدأت تظهر التشريعات العمالية التي كان لها أكبر أثر وهي البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات ومع نهاية الأربعينيات أعيدت العديد من المزايا للعاملين والتي

كانت ألغيت أثناء فترة الكساد وتم التوسع في منحها مع موجة التفاؤل والرخاء التي تلت الحرب العالمية الثانية.[20]

وعلى العموم يمكن القول أن مرحلة النمو شهدت تطورا ملحوظا في الجمع بين الشخص المناسب والعمل المناسب وذلك من خلال تصميم الوظائف وأساليب الاختيار الموضوعية.

2- مرحلة النضج: ما بعد 1946:

اتسمت هذه المرحلة باتساع التدخل الحكومي في الممارسات الخاصة بالأفراد، حيث أدت التشريعات العمالية إلى تقييد الحرية التقليدية التي كانت تتمتع بها الإدارة في المنظمات الأمريكية حيث أصبحت كل المنظمات ملزمة بتقديم تقارير تؤكد مدى التزامها بقوانين وتشريعات العمالة التي أصبحت تحكم كل محاولات إدارة الموارد البشرية، ولهذه المرحلة عدة وظائف نذكر منها ما يلي:

- **وظيفة الاستقدام:**

شهدت سنوات 1960- 1970 تغيرات قانونية واجتماعية كان لها الأثر الكبير على وظيفة استقدام واختيار الموارد البشرية، حيث صدر قانون فدرالي في سنة 1964 ينص على إلغاء التمييز القائم بين الأفراد في المؤسسات وعلى المساواة في فرص العمل للجميع، وفي سنة 1971 صدر قرار من المحكمة الفيدرالية العليا كان له أثرا فعالا على اختيار العاملين وتقييمهم، كما نص أيضا على الاختبارات المستخدمة في عملية تقييم المتقدمين لشغل الوظائف إذ لابد من إتباع الموضوعية في تحديد المعارف والمهارات المطلوبة للعمل، بالإضافة إلى زيادة تقبل منظمات العمال لمسؤولياتها الاجتماعية أي الاهتمام بالموارد البشرية أكثر، وعليه تم تعديل القانون الفدرالي السابق في سنة 1972 أين أضيفت له عدة مواد جديدة تهدف إلى توسيع مجاله وأحكام تطبيقه، وبالتالي إنشاء إدارة تابعة للدولة تشرف على تتبع مدى التزام المؤسسات بتوفير فرص عمل متساوية للجميع دون تحيز.

- **وظيفة التنمية:**

في 1962 صدر قانون تنمية القوى العاملة والتدريب الذي يهدف إلى تدريب وإعادة تدريب العاملين الذي فقدوا وظائفهم ذلك نتيجة للتوسع في استعمال الآلات الحديثة وكذا

التطورات التكنولوجية الأخرى وتم توسيع نطاقه بعد ذلك بهدف زيادة التدريب لإكساب الأفراد الذين يعانون من البطالة مهارات وكفاءات جديدة، كما عملت الحكومة على تمويل برامج التدريب أثناء العمل داخل المؤسسات، وفي سنة 1964 صدر قانون أخر يهدف إلى القضاء على الفقر وقد أطلق عليه قانون الفرصة الاقتصادية والذي يهدف إلى زيادة التدريب والتكوين واكتساب المهارة العلمية والعملية، مما أدى إلى إنشاء إدارة متخصصة في توفير فرص التعليم والتدريب.

- **وظيفة التحفيز:**

لقد انصب الاهتمام في سنة 1960على الاهتمام بأخلاقيات العمل وكذلك تحسين ظروف العمل والذي نتج عن التغير في تركيبة القوى العاملة من حيث صغر السن وارتفاع مستويات التعليم والثقافة وهذا ما تجسد في عمل العديد من النقابات العمالية حيث اتسع دورها وتعدى من مجرد التفاوض على الأجور وساعات العمل والظروف المادية ليشمل التفاوض على المناخ السائد في العمل.

- **وظيفة الصيانة:**

ازداد في هذه الفترة الاهتمام بالعمال وذلك نتيجة لزيادة معرفة الإدارة لمسؤولياتها الاجتماعية، حيث تم تكثيف وبذل جهود إضافية لمعاملة العمال معاملة عادلة ومتساوية، فقد صدرت قوانين تنص على ضرورة تعويض العاملين ماليا في حالة حدوث إصابات أو أضرار أثناء عملهم. ومن هنا نلاحظ بأن وظيفة صيانة الموارد البشرية تطورت تطورا كبيرا خلال مرحلة النضج والتزام كل من الدولة وأصحاب الأعمال والمنظمات العمالية بتوفير الحماية للعاملين ورعايتهم.[21]

3- المرحلة المعاصرة :

إن أزمات سنوات 1993-1997 ثم تلك الخاصة بالسنوات 2001-2002 فتحت مرحلة الشكوك وإعادة النظر في تسيير الموارد البشرية بعد مرحلة الخطابات حول العولمة، حول التغيير، حول إدارة الأعمال[22] فمؤسسات الحماية الاجتماعية التي تعتمد على"غطاء التجاهل" وحول أسطورة المساواة بين المواطنين فقدت مع الزمن مشروعيتها، فغطاء التجاهل تقطعت أواصره تحت تأثير الأزمة الاقتصادية وإدخال عامل الأخذ بعين الاعتبار الثمن الاجتماعي الذي تمثله الحماية الاجتماعية.[23]

فقد تغيرت نظرة المختصين إلى العامل في المؤسسة، فكان تطور رؤيتهم في التسيير وأهدافه في المؤسسة، حيث يرى DRUCKER "إن البحث عن الربح الأقصى ليس من مهام المسير، وإنما مهمته اليوم البحث عن مستوى من التفاهم المقبول حول أهداف المؤسسة بين كل من العمال والمسيرين وأصحاب العمل أو رأس المال، وأصبحت اليوم دائرة الموارد البشرية ذات أهمية قصوى في المؤسسات الاقتصادية"[24] وأصبحت لها "مكانة هامة ومهام بجزء كبير في تسيير المؤسسة ووضع السياسات الكبرى في تسيير المشاريع، وأصبحت تمثل همزة الوصل بين مسيري المصالح داخل المؤسسة وربطهم بالأهداف الاستراتيجية الموضوعة في السياسة العامة" [25] .

فالرهان الرئيسي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في" إعادة إعطاء الفاعلين الاقتصاديين الوسائل الخاصة لسياساتهم والحرية الضرورية لتطورهم وفي نفس الوقت الأخذ بعين الاعتبار ما تم انجازه في مجال الحماية الاجتماعية. إذا كان في حالات معينة مشروعية إدارات الموارد البشرية قد تأثرت بسبب النتائج الكارثية للقرارات المستعملة في الجوانب الاجتماعية فإن تأثيرها داخل المنظمة تدعم في السنوات الأخيرة، يمكننا القول أن تسيير الموارد البشرية يعمل على الظهور شيئا فشيئا ضمن القرارات الإستراتيجية للمؤسسة فزيادة أهمية مساهمة إدارات الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة يترجم في تعدد وظائف ومهام مسير الموارد البشرية والذي يتطور شيئا فشيئا نحو وظيفة استشاري ومن هنا أصبح يتحتم على إدارات الموارد البشرية مصاحبة ومسايرة التغيرات لأنها تلعب دور الحامي من أجل ضمان رأس مال الكفاءات الفردية والجماعية، وفي النهاية فإن طلبا قويا نحو الوضوح يفرض على إدارات الموارد البشرية إظهار نسق قيمها، وضرورات الميثاق الأخلاقي أصبح مفروضا بشكل قوي في عالم المؤسسة"[26].

هوامش الفصل:

(1) صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000، ص21.

(2) ورد في موقع الانترنت: http://www.aldahrawia.com/vb/archive/index.php فحص في: 2007/03/10.

(3) حنا نصر الله، مرجع سابق، ص ص400–404.

(4) صالح مفتاح، مرجع سابق، ص ص12–13.

(5) محمود حسين عيسى، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة**، ورد في موقع الانترنت:http://www.alukah.net/articles/2/992.aspx?cid=85

فحص في: 2008/02/13 على الساعة 15:31.

(6) ورد في موقع الانترنت:

http://www.alukah.net/Articles/Article.aspx?ArticleID=1092

فحص في: 2008/02/18 على الساعة 21:30.

(7) محمد أحمد إسماعيل، **إدارة الموارد البشرية وبناء إستراتيجيتها**، ورد على موقع الانترنت: http://www.hrdiscussion.com/hr2077.html فحص في 2009/03/05.

(8) ورد في موقع الانترنت:

http://www.alukah.net/Articles/Article.aspx?ArticleID=1092

فحص في 2008/06/18 على الساعة 22:30.

(9) محمد احمد إسماعيل، مرجع سابق، فحص في 2009/03/05.

(10) محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة، ص45.

(11) نفس المرجع، ص46.

(12) صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص 21–22.

(13) محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 47.

(14) نفس المرجع، ص 48.

(15) جورج لاباساد، رنيه لور، ترجمة هادي ربيع، **مقدمة في علم الاجتماع**، طبعة 02، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1986 ، ص 86.

(16) F.W Taylor: **la direction scientifique des entreprises** , ouvrage présenté par M Benguerna , Alger 1992, P 81.

(17) محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 49.

(18) O.Actouf: **les sciences de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique**, édition OPU,Enal Alger, 1986, P150

(19) O.Ortsman : **Changer le travail, les expériences, les méthodes , Les conditions de l'expérimentation sociales**,édition du Dunod, paris, 1978, P23.

(20) محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص 51-52.

(21) نفس المرجع، ص 55.

(22) geneviéve lacono: **Gestion des ressources humaines**, Gualino éditeur,E.J.A. paris, 2002, P33.

(23) Ibid, P34.

(24) ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 14.

(25) Jacqueline Barraud et autres: **La Fonction Ressources Humaines**, édition DUNOD, Paries, 2004,2éme édition, p29.

(26) geneviéve lacono: op.cit. p 36.

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الفصل الرابع: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تمهيد:

أولا : التدريب.

1) أهمية التدريب.

2) أساليب التدريب.

2-1) التدريب أثناء القيام بالوظيفة.

2-2) التدريب خارج مكان العمل.

3) خطوات التدريب.

3-1) تحديد الإحتياجات التدريبية.

3-2) تقييم برنامج التدريب.

ثانيا: الحوافز.

1) الحوافز الإيجابية.

1-1) الحوافز المادية.

1-2) الحوافز المعنوية.

2) الحوافز السلبية.

3) أسس تقديم الحوافز.

4) شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز.

5) مراحل تصميم نظام الحوافز.

هوامش الفصل.

تمهيد:

تسعى المؤسسات الحديثة لوضع استراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة، لذلك فهي تسعى دائما إلى تدريب وتحفيز أفرادها بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل، فهذان المتغيران يمثلان العمود الأساسي لخلق الكفاءة والمهارة وبالتالي إعطاء دفع لعجلة التنمية للمؤسسة وللفرد على حد سواء، ومن خلال هذا المنطلق سوف نعرض في هذا الفصل متغيري التدريب والحوافز بنوع من التفصيل، للوقوف على ما يجب أن تتبعه المؤسسة للوصول إلى إستراتيجية تجعلها تواكب جميع المتغيرات والتحديات التي سوف تصادفها.

أولا: التدريب:

يعد التدريب أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال، فعملية التدريب المستمر تعد اليوم من أهم الوسائل الفعالة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، فضلا عن وضعه في الصورة دائما مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة، فقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع إستثمارات المؤسسة، وأنه إستثمار له عائد كبير في المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الأفراد مما يؤثر إيجابا في جودة الإنتاج التي تحقق أعلى درجات الرضا للعملاء، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا تتأتى إلا من خلال إستراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية والتي تتضمن عنصر التدريب كخيار مهم وضروري، وهو الأمر الذي دفعنا إلى استعراضه بنوع من التفصيل كما يلي:

1) أهمية التدريب:

إن جهود تنمية العاملين في السنوات الأخيرة، كانت توجه في أغلب الأحوال نحو أفراد يشغلون مناصب إدارية، واعتمدت ميزانيات المنظمات مبالغ كبيرة لإرسال المديرين في كل أنحاء العالم للمشاركة في برامج تنمية المديرين في مستويات الإدارة المختلفة إلا أن تدريب الأيدي العاملة لا يقل عنه أهمية[1]، حيث أضحت هذه الأخيرة ركنا أساسيا في عملية وضع الإستراتيجيات في المجالين الإجتماعي والإقتصادي، ومن هذه المعادلة فإن لتدريب الموارد البشرية عدة أهداف نذكرها فيما يلي:

– صقل قدرات ومهارات العمال وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للترقي في المناصب.

– تحقيق المرونة والإستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال.

– رفع الروح المعنوية للعمال من خلال إلمامهم بأبعاد العمل، ومهارتهم في أدائه واهتمامه به.

– ضمان أداء العمل بسرعة وفعالية لسد كل الثغرات، مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الحديثة في العمل.

– مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

– زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وتقليل التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، حيث يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها والمتمثلة في النمو، التميز والبقاء.

– تخفيض حوادث العمل التي يكون سببها نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم، فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره.

2) أساليب التدريب :

2-1) التدريب أثناء القيام بالوظيفة :

يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأدية عمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب [(2)] ، كذلك فإنه "يشتمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة، وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب أكثرها شيوعا التدريب باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو مشرف على التدريب، وفي المستويات الدنيا قد يكسبون خبرات تشغيل الآلة مثلا عن طريق ملاحظة المشرف، ويمكن أيضا تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا، وهذه الطريقة أيضا تسهل التعليم على المتدربين من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة"[(3)]، ولهذا النوع من التدريب عدة أساليب أهمها:

2-1-1) التناوب الوظيفي:

يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالا للتنويع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المؤسسة على مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة بقلة الموارد البشرية في بعض الوظائف حيث "يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في

فترات محددة والتي تهدف من خلالها المؤسسة أو المصلحة إلى تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرتابة، وإمكانية زيادة التحفيز والأداء، وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يؤديها العامل"[4] ويتبع هذه الطريقة فرصة زيادة القدرات العامة للعامل ودرايته بأعمال أخرى متصلة بأعماله الأصلية إلى جانب وقوفه على رسالة المشروع بصفة عامة وأوجه نشاطه المختلفة والارتباط بينها[5] مما يكسبه تجارب وخبرات متعددة في مجالات معينة تساعده على حل معظم المشاكل التي قد تصادفه أثناء القيام بعمله.

2-1-2) تعليمات العمل:

والتي تسعى من خلاله المؤسسة وضع تعليمات وخطوات وإجراءات العمل في دليل معين، وهنا على المدرب شرح كل هذه التعليمات والخطوات إلى المتدربين وذلك للوصول بالمؤسسة إلى الغايات المنشودة[6] فيمدهم بكل المعلومات الحقيقية التي تتناول جميع الأحداث والظواهر التي تتصل بحياتهم ومحيطهم ويحتاجون إليها لفهم كل الحقائق المتعلقة بأعمالهم.

2-1-3) التدريب عن طريق الرئيس المباشر: برنامج التلمذة الصناعية:

أصبح كثير من أصحاب العمل يلجأون لمثل هذا الأسلوب، وهو الذي بدأ منذ العصور الوسطى وهذا التدريب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالا مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل، وهذا الأسلوب يستعمل على نطاق واسع في مهن بعينها، وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر[7]، تلقى عليه عبء عملية التدريب باعتباره المسؤول عن رفع الكفاءة والإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها، ومن ثم تكون علاقته بمرءوسيه علاقة تدريبية، وعليه يتم هنا تدريب الفرد في نفس مكان العمل، وفي وقت العمل الرسمي.

2-1-4) التدريب عن طريق أفضل الأفراد:

يتم التدريب وفقا لهذا النوع من البرامج عن طريق أحد الأفراد المنشود لهم بالخبرة وتتوافر لديهم المهارات والقدرات والمعارف التي تجعلهم قادرين على العطاء، وبالتالي تدريب الآخرين[8].

ولنوعي التدريب (التدريب عن طريق الرئيس المباشر، التدريب عن طريق أفضل الأفراد) عدة عيوب أهمها احتمال عدم اهتمام المدرب بتدريب العامل بطريقة جيدة وعلى أكمل وجه، وكذلك احتمال نقل العامل القديم خبرات وأفكار خاطئة للعامل المتدرب فيما يتعلق بوسائل وطرق تأدية العمل، وللتغلب على هذه العيوب تقوم عادة المؤسسات بتقليل طرق التدريب أثناء العمل، وذلك من خلال توجيه هذه العملية بالإعتماد على إعداد وتدريب المشرفين مما يسمح لهم بتدريب مرؤوسيهم بشكل صحيح، فالولايات المتحدة الأمريكية مثلا قامت بإعداد برنامج تدريب للمشرفين بطريقة علمية بغرض تدريب العاملين، وقد حققت هذه الطريقة نتائج باهرة.

2-1-5)- التدريب باستخدام الأقراص الصلبة:

تستخدم بعض الشركات شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي وذلك من خلال استخدام الأقراص الصلبة CD Rom ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة[9].

2-2) التدريب خارج مكان العمل :

إن العمال في حاجة مستمرة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم، لذلك فالتدريب سوف يمنح لهم الفرصة للتقدم والتحكم في تقنيات العمل من خلال الالتحاق بمؤسسات ومراكز التدريب سواء كانت تابعة للمؤسسة المستخدمة أو خارجة عنها، وذلك قصد تحسين مستواهم المهني ومسايرة الأساليب التكنولوجية الحديثة المستعملة في المؤسسة، حيث أن هذا النوع من التدريب يضمن السير الحسن لأعمال المؤسسة بإدراك الفرد المتدرب مستلزمات الوظيفة التي سوف يؤديها قصد تحسين العمل وتقديم أفضل مردود، وللتدريب خارج مكان العمل عدة أساليب من بينها :

2-2-1) المحاضرات:

هو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم......، حيث" يتلقى المتدربون معلومات من المدرب دون غيره وليس للمتدربين فرصة النقاش أو المعارضة إزاء ما يقدمه لهم القائم بعملية التدريب (المدرب) وهنا تقع عليه مسؤولية تجهيز وتحضير ما سوف يتلقاه هؤلاء المتدربين في آن واحد"[10]، وللمحاضرة مجموعة من الشروط تقوم عليها نجملها فيما

يلي:

- يجب إعداد المحاضرة مسبقا من حيث ترتيب الموضوعات، والمعلومات حسب تسلسلها المنطقي، وفي نقاط مختصرة ومحددة.
- العناية في الإعداد للمحاضرة بخلفيات ومستويات المتدربين لكي تتناسب عملية إلقاء المحاضرة مع قدراتهم ومهاراتهم.
- اعتماد المدرب أثناء المحاضرة على بعض الاستراتيجيات لتحفيز المتدربين لمتابعة المحاضرة مثل طرح بعض التساؤلات المناسبة والمتدرجة لمعلومات المحاضرة.
- قيام المدرب بتخصيص وقت كاف للمناقشة وللإجابة على معظم الأسئلة والاستفسارات التي قد يطرحا المتدربون.
- لابد أن تكون لغة المحاضرة سهلة ومتماشية مع لغة المادة التدريبية بدرجة عالية.
- يجب أن تكون سرعة إلقاء المحاضرة مناسبة لأخذ النقاط الهامة وتدوين الأفكار.
- قيام المحاضر بإعطاء الأمثلة في المحاضرة بحيث تكون متناسبة مع اهتمامات المتدربين.

2-2-2) المؤتمرات:

حيث المناقشات والحوارات مدخل التعاون وحل المشكلات، ففي هذا الجانب يجتمع الأفراد أو العمال لتبادل وجهات النظر والمعارف الجديدة والخبرات لحل مشكلات محددة، حيث "يقع على رئيس المؤتمر مسؤولية كبيرة تتمثل في الإعداد والتخطيط للمؤتمر وإدارة أعماله بحيث لا تتطرق الدراسة أو البحث إلى موضوعات أخرى خارجة عن نطاق أهداف المؤتمر، كذلك رسم خطة جيدة لتحقيق هدف المؤتمر"[(11)].

2-2-3) التدريب باستخدام الانترنيت:

ويعد التدريب من خلال هذا الأسلوب أمرا واردا فهناك برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية "الانترنيت" مثل برامج ROAD MAP والذي ابتكرته جامعة ALABAMA وهو في شكل برنامج مراسلة باستخدام البريد الالكتروني E-MAIL والذي يتضمن مجموعة من الجلسات التدريبية اليومية[(12)].

2-2-4) التدريب باستخدام الحاسب الآلي:

إن هذه الطريقة تستعمل بصفة أساسية لتنمية معارف ومهارات المتدربين، حيث "يبدأ

التدريب من خلال هذه الوسيلة بقيام المتدرب بكتابة مجموعة الأسئلة التي يريد الاستفسار عنها، والتي يجيب عليها الحاسب من خلال التشغيل بنظام خاص، وهناك بعض الموضوعات التي تتطلب المتابعة، ثم يقوم الحاسب بحصر مجموعة الأخطاء التي وقع فيها المتدرب وكيفية تصحيحها، هذا ولقد أشارت نتائج الدراسات أن التعلم من خلال هذه الوسيلة يخفض وقت التعلم بنسبة50% "[13].

5-2-2) التعلم عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو:

هي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام لتقديم التدريب إلى موظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها أو بعيدة عن المدرب، ويعرف بأنه وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية وبصرية وهي بذلك تسمح لأناس في موقع للاتصال بدولة أخرى من خلال الاتصالات السمعية البصرية[14].

3) خطوات التدريب:

هناك أربعة خطوات أو مراحل مهمة لنجاح التدريب هي:

*** تحديد الاحتياجات التدريبية:**

هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

*** تصميم برنامج التدريب:**

يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه لتوصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد الأدوات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام ... الخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب لابد من " تحديد الميزانية واختيار الأهداف ووضع محتوى البرامج التكوينية، واختيار نوع ومدة التكوين"[15].

*** مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:**

تتضمن أنشطة أساسية مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة المستمرة لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

*** تقييم برنامج التدريب:** ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

ولأننا بصدد دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم برنامج التدريب فسوف نستعرض هاتين الخطوتين بنوع من التفصيل كما يلي:

3-1) تحديد الاحتياجات التدريبية:

3-1-1) أهمية الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر المهم في نجاح التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، فأي خلل بهذا العنصر سيفشل بلا شك كل الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل الارتقاء بمستوى أداء ومهارات العاملين بها، فمن الصعب جدا تحديد الأفراد الذين سيشملهم التدريب إذا لم نقم بالتحديد الدقيق والعلمي والموضوعي للاحتياجات التدريبية.

فالاحتياجات التدريبية تعرف بأنها "ذاك الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعيتين"[(16)]، وحتى نستطيع الارتقاء بمكانة التدريب في المؤسسة، لا بد أن نأخذ في الحسبان: المجال المكاني للتدريب (مكان التدريب)، طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب، المجال الزمني لمردود التدريب، والفوائد التي يرجى تحقيقها.

3-1-2) طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

يشمل تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاث مستويات أساسية هي:

أ) تحليل المؤسسة: حيث يتطلب هنا تشخيص وفحص شامل لكل المتغيرات التنظيمية كرسالة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، ذلك أن كل عامل من هذه العوامل يساهم في تحديد الحاجات التدريبية، أي يحدد الحاجة إلى التدريب في كل مجال من مجالات المؤسسة، فالتدريب " ليس هدفا في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز، ومن ذلك معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، استغلال الأدوات والآلات، تكلفة التوزيع...الخ"[(17)]، ومن خلال دراسة هذه المؤشرات من حيث علاقتها ببعضها، وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استنباط مدى احتياج المؤسسة لتنمية أداءها، وحتى يكون هذا التحليل علمي ومؤسس لابد من مراعاة النقاط التالية:

*** دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة:**

تعد الأهداف الحالية أساس وسبب وجود واستمرار المؤسسة، طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تحديد الأهداف وفهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، وهذه الأهداف التي توجد من أجلها المؤسسة توضع في إطار يسمى رسالة المؤسسة.

*** دراسة تطور المؤسسة:**

تقوم دراسة تطور المؤسسات في الأساس على" الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدف تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، فالغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها ومواقعها"[18].

وعليه فالمؤسسة محتم عليها تركيز اهتمامها على هذه النقاط الهامة حتى تبقى مسايرة للتطورات، فمن خلال ذلك تستطيع أن تعرف وضعها في الماضي وفي الوقت الحالي، كما يتاح لها أيضا معرفة أوجه الاختلاف بين الوضعيتين، فإن تطور نظام عملها للأفضل، فهذا يدل على أنها تسير في الدرب الصحيح الذي يضمن لها المحافظة على نموها ومكانتها في السوق، أما إذا لم يكن هناك اختلاف بين الوضعيتين فإنها مجبرة على التحرك والعمل على إعادة هيكلة نفسها، عن طريق تدريب مواردها البشرية بطريقة فعالة.

*** تحليل الهيكل التنظيمي:**

يعتمد هذا التحليل على "تحديد ومعرفة كل أقسام وهياكل المنظمة الرئيسية والفرعية التي تتكون منها المنظمة وفق اختصاصاتها وحجمها من حيث النشاط الممارس، وأساليب الاتصال المعتمدة، والصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال ومدى ملائمتها لذلك، ومدى ممارسة الصلاحيات الحالية"[19]، فتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها الحالية يستدعي دراسة سياساتها المعتمدة في جميع المجالات، ومدى تفهم العمال لها ومساهمتهم في وضعها و صياغتها.

والهدف من ذلك هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمؤسسة، فهنا لابد من طرح مجموعة من التساؤلات مثل: هل الخريطة التنظيمية المعتمدة تساعد على تطور نشاط المؤسسة، هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي ومدروس، هل هو متسلسل حسب الأولويات، كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المؤسسة بناء هيكل تنظيمي متوازن وصلب قادر على دعم النشاط الرئيسي لها.

ب) تحليل المهام:

يقوم على أساس دراسة الوظائف المتواجدة في المؤسسة من حيث المسؤوليات والأعباء ذلك حتى يتم تحديد التدريب المطلوب لإنجاز كل وظيفة بفعالية من خلال تحديد المعارف والمهارات.

ويهدف تحليل المهام إلى "تحديد نوع المهارات، والمعلومات، والاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل والمعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة، وأهداف الوظيفة، ومعدلات الأداء"(20).

كذلك يتم معرفة حاجات التدريب من خلال تحليل المهام، عن طريق "المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب"(21)، ففي حالة حدوث فجوة بين الطرفين لابد من تعديل مواصفات الوظيفة لسد الفجوة أو التقليل من حجمها حتى يتسنى لشاغلها أداء مهامه على أحسن وجه، أو محاولة التقريب بين مواصفات الوظيفة وشاغلها، أما إذا كان شاغل هذه الوظيفة لا يتحلى بالمواصفات المطلوبة، فلا بد من تدريبه حتى يستطيع التأقلم مع الوظيفة.

فتحليل المهام هنا يساهم في الوصول إلى تصور متكامل عن جوانب القصور في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء، وبين الإنجاز الفعلي.

ومن بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام ما يلي:

* **وصف الوظائف:** "إن إعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة كل واجب من واجباتها، وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفا دقيقا لكل من واجبات

ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أن عدم الوضوح في الوصف يؤدي إلى عدم الوضوح في الاحتياجات"[22]، وعليه فإن هذا الوصف لابد أن يشتمل على اسم الوظيفة، الغرض من هذه الوظيفة، الواجبات الأساسية لها، وحدود السلطة في الهيكل التنظيمي، وفي أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحبا للمواصفات التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة كالسلوك والمهارات.

والأهمية من هذا الوصف والتحديد هو التغلب على نقاط الضعف في شاغل الوظيفة، وتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه.

*** تحديد الأهداف:**

بعد أن يتم وصف الوظيفة تأتي مرحلة أخرى تسمى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث "يطلب من كل فرد أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، والتي يطمح إلى تحقيقها في المستقبل، على شرط أن لا تتعدد هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد العامل التوفيق بين مهامه، والأهداف المرجو تحقيقها"[23]، ومنه يقوم العامل بالتعاون مع مسؤوله المباشر بتحليل الاختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب .

ج) تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

يعد هذا المستوى هاما وأساسيا، لكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة حول من يحتاج من الموارد البشرية في المؤسسة إلى تدريب، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أداءه الحالي و تحسينه في المستقبل، والشيء الذي يميز هذا المستوى هو أنه يعتمد على تحليل أداء الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء مهامه، و هذا بحد ذاته يساعد كثيرا في معرفة وتحديد طبيعة الحاجات التدريبية، ولهذا النوع من التحليل مجموعة من المعايير نذكرها فيما يلي:

*** تحليل وتقييم ناتج الوظائف والأعمال:**

ويتم هنا الحصول على المخرجات النهائية للوظائف والأعمال التي سيتم تحديد إحتياجاتها التدريبية، فعلى سبيل المثال يتم أخذ نسخ من التقارير التي أعدها الموظف، أو نماذج قام بملئها، أو مراسلات قام بكتابتها، أو قطع قام بإجراء عمليات تصنيعية عليها، حيث يتم تقييم هذه المخرجات على أساس مجموعة من المعايير الموضوعة مسبقا، فإن

كانت نتيجة التقييم لا توافق المعايير الموضوعة يتم ترجمتها هذه النتائج إلى احتياجات تدريبية.

***تحليل التقارير السنوية أو الدورية لكفاءة وأداء العمال:**

يتم ذلك عن طريق الرجوع إلى الرؤساء المباشرين لإعداد تقارير سنوية لتقييم أداء العمال، وذلك لتغطية مجموعة من البنود الفنية والإدارية والسلوكية، فتمس الجوانب التالية:

- كم وجودة العمل الذي يقوم به العامل.
- الأخطاء التي يقوم بها أثناء العمل، ومدى تأثيرها على سير باقي الأعمال.
- مدى تقدمه في العمل الذي يقوم به.
- مدى قدرته على الابتكار.
- الإنضباط واحترام القواعد، وعدم التسيب.
- التعاون مع الزملاء والرؤساء.

وعلى هذه الأسس يتم إعطاؤهم تقديرا معينا وفقا لما هو منصوص عليه في المؤسسة، وبالتالي يكون للعمال الذين تنخفض درجات تقارير أدائهم مجالا مناسبا للبحث عن احتياجات تدريبية لهم.

*** مقابلة الأفراد:**

يقوم مسؤول التدريب أو احد الخبراء بمقابلة الفرد المطلوب تحديد احتياجاته التدريبية، حيث يتناول خلال هذه المقابلة ما يلي:

- مشكلات العمل، والجوانب الدافعة والمعوقة في المناخ التنظيمي.
- المعارف والمهارات المتعلقة بهذا العمل.
- المهارات والمعارف اللازمة لتحسين وتطوير الأداء في هذا العمل.
- مدى تواؤم ورضا العامل عن العمل الذي يقوم به.

وبالتالي تساعد هذه الموضوعات بشكل مباشر على تقييم الفرد والتعرف على احتياجاته التدريبية بشكل دقيق.

*** الملاحظة غير المعلنة للسلوك والأداء:**

حيث يتم هنا تكليف أحد الخبراء أو الأخصائيين من داخل المؤسسة أو خارجها بملاحظة

كيفية تأدية الأفراد لأعمالهم، وبالطبع فإن هذه الملاحظة ستركز على:

– مراقبة العمال وتلقي جوانب الضعف والقوة في أداء الفرد، من خلال سلوكه، وانضباطه في مركز عمله.

– كيفية اتخاذ القرارات، ومواجهة المشاكل والمواقف التي قد تصادف العامل أثناء تأدية مهامه.

– المهارات والاتجاهات في الوظائف المتصلة بالتعامل مع الجمهور.

من مزايا هذه الطريقة أنه يتاح فيها معرفة نواحي الضعف في مقدرة الأفراد مما يمكن الإدارة من معالجة ذلك بالتدريب، ومن عيوبها أن بعض الأفراد العاملين يحاولون استغلال هذه الوضعية للحصول على مكان في الدورات التدريبية.

3-2) تقييم برنامج التدريب:

تعد مرحلة التقييم جد مهمة بالنسبة للمؤسسة من ناحية وللأفراد من ناحية أخرى، حيث أنها مرحلة حاسمة لابد من الإستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مسارهم الوظيفي، فبالنسبة للأفراد فإن التقييم له إمكانية " التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها"[24]، كما يقوم "بتدعيم قدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين"[25]، فهو يعتبر بمثابة نقطة هامة تعكس مدى نجاح المؤسسة والأفراد في نشاط عملهم ويعطي التوضيح عن مدى تطورهما في العمل.

كذلك يساعد التقييم على "إعانة المتكون من تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات"[26]، ولا سيما أن التقييم يعتبر "شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم"[27].

أما الأهمية الكبيرة للتقييم بالنسبة للمؤسسة فتظهر في "تدعيم الهيئة المسيرة في المؤسسة على تكوين الأفراد الاجتماعيين بأكثر فعالية وأكثر سرعة ودقة "[28]، فدائما تلجأ الإدارة لتقييم نشاطها من أجل "التأكد من أن الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل، والحفاظ عليه بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل"[29]، ويظهر ذلك من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر مخططات إحصائية

دورية، من خلالها يتم أخذ القرارات المناسبة حول المعايير التي يجب تبنيها لتصحيح الانحرافات في الأهداف، ثم تقليل نسبة الخسائر المتوقعة.

فعملية تقييم البرنامج التدريبي تعتمد على مؤشرات فاعلية البرنامج، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

3-2-1) أهداف التدريب:

ونعني بذلك توافق التدريب مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالهدف الأساسي من التدريب هو تحسين الأداء، وعلاج المشكلات والمعوقات التي تؤدي إلى تدهور مردودية العمل، وهذا لا يتم إلا من خلال تشخيص السبب الرئيسي لهذا الانخفاض، إذ أن هناك أسبابا لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد، وفي هذه الحالة قد لا يفيد أي برنامج تدريبي خاص بإكساب القدرات والمهارات في حل المشكلات، وعليه فإن معايير فاعلية البرنامج ونجاحه مرتبطة بضرورة توافق الأهداف التدريبية مع الحاجة الحالية والمستقبلية، أي لابد من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرنامج التدريبي.

3-2-2) تكلفة التدريب:

فيما يتعلق بتكلفة التدريب فلابد قبل البدء بالبرنامج التدريبي "احتساب التكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تكوينيا، و كذلك تكلفة البرنامج التكويني المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن تكلفة أي برنامج تكويني تتضمن تكلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج وتكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسبا للمنظمة ووفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده"[(30)].

إن العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية كبناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجه على المدى القصير، فحسابها ليس بالسهولة التي تكون عليها الفوائد الخاصة بالمهارات والقدرات التشغيلية والتحكم في التكنولوجيا الحديثة التي تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية والمردود، ومع ذلك لابد من اعتماد معيار العائد من البرنامج التدريبي في التقييم فالبرنامج الفعال والناجح هو البرنامج الذي تزداد فيه العوائد والفوائد على التكلفة.

3-2-3) درجة نجاح التدريب عند التنفيذ:

يعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر وضوحا وشمولية، فبغض النظر

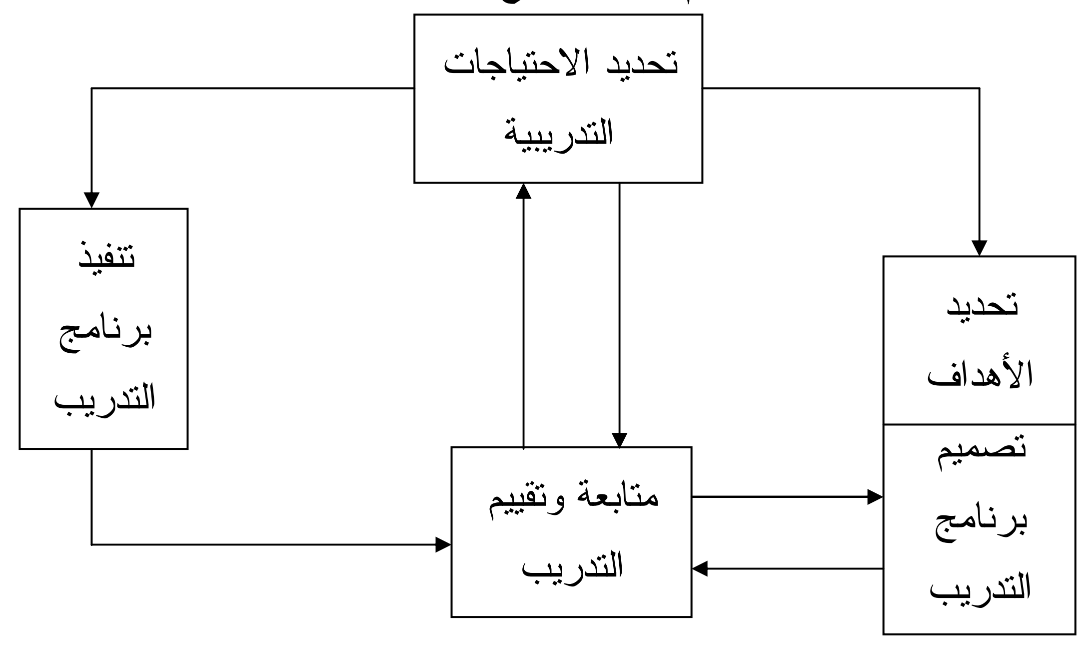
عن أهداف البرنامج التدريبي ودرجة توافقها مع الحاجات التدريبية، وكذا الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد، " تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التكويني في الواقع، من هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة واتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التكوين والتعليم للفرد والمنظمة، ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير "[31].

من كل ما تقدم يتضح بأن هناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم فاعلية البرنامج التدريبي يمكن توضيحها كما يلي:

- **معيار رد الفعل:** معرفة ردود فعل المشاركين – المتدربين – في البرنامج التدريبي بعد انتهاءه، حيث يقيس انطباعاتهم من خلال توزيع استمارة معلومات تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج، مدى فائدة المحتوى للمتدربين، طرق التدريب وأسلوبه، درجة التفاعل بين المدرب والمتدرب، درجة ملائمة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية.
- **معيار التعلم:** يتم من خلاله إجراء اختبارات تجرى بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.
- **المعيار السلوكي:** قياس مقدار ما تعلم المتدربين من أنماط سلوكية جديدة تظهر في العمل، من خلال المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل ذلك.
- **معيار النتائج:** تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال الفوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، إن هذا المعيار ذو أهمية كبيرة في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة المالية الموزعة على كل من تصميم البرنامج والقيام به وتقييمه.

ومن خلال كل ماسبق يمكننا استنباط هذا المخطط الذي يشمل خطوات العملية التدريبية.

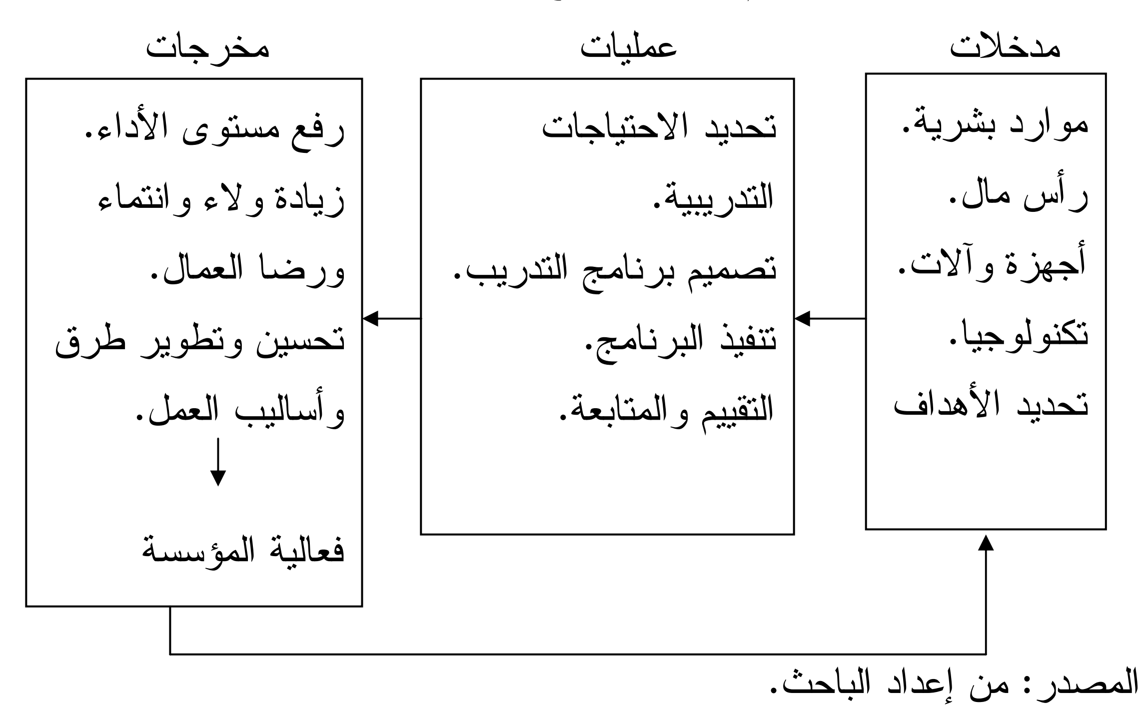
شكل رقم 07 : يوضح خطوات التدريب:



المصدر: من إعداد الباحث.

وعليه فإن التدريب يعد نظام متكامل يحكم سيرورة المؤسسة من خلال مدخلاتها ومخرجاتها، لأنه الرابط المهم الذي يربط بينهما، فإن نجحت العملية التدريبية نجحت وتطورت معها المؤسسة، وحققت فعاليتها المرجوة، والعكس إن فشلت العملية التدريبية. لذلك سنحوصل في هذا المخطط أهمية العملية التدريبية.

شكل رقم 08 : يوضح أهمية العملية التدريبية:



المصدر: من إعداد الباحث.

ثانيا: الحوافز:

أصبح لزاما على المؤسسات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل، فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد على أن "اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز"[(32)]. فالحوافز نوعين حوافز ايجابية، وحوافز سلبية.

1) الحوافز الإيجابية :

تلبي هذه الحوافز "حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية والاجتماعية"[(33)]. ويمكننا استعراض هذين النوعين من الحوافز – المادية والمعنوية– كما يلي:

1-1) الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال ذلك أنها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم، فلابد من تقديم حوافز مادية في كل مؤسسة لضمان استمرار بذل العامل لمجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه.

إن الحوافز المادية هي مجموعة الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال بغية إشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وتكون هذه الحوافز فردية أو جماعية، وتندرج تحت عنوان الحوافز المادية مجموعة من المفاهيم نستعرضها أهمها فيما يلي:

1-1-1) الأجر:

يعرف الأجر في النظام الرأسمالي على أنه:

" الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي الذي يبذله في العمل".[(34)]

والأجر في معناه الاقتصادي الواسع " يطلق على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي يتحصل عليها الأفراد"[35].

تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، فهو أول الأهداف التي يسعى العامل إلى تحقيقها من وراء عمله، ذلك أن المال الذي يحصل عليه يمكنه من تلبية حاجاته الطبيعية الأساسية.

1-1-2) المكافآت:

هي مبالغ من النقود تدفع بالإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدى إما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته[36]، ويكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية.

والمكافآت قد تكون:

- مكافآت المردود الفردي: وتدفع على أساس العمل الفردي، حسب مجهود كل فرد.
- مكافآت المردود الجماعي: وتدفع على أساس المجهود الجماعي.
- المكافآت العينية: وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة.

وتمنح المكافآت في ظروف عديدة منها:

- مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، الابتكار والإبداع.
- مكافآت الأقدمية النهائية.
- مكافآت منطقة العمل.
- مكافآت التدريب.

1-1-3) ملحقات الأجر العينية:

تتمثل في كل المزايا والخدمات الإجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة ولقد عرف القانون الأساسي العام للعامل الجزائري الخدمات الاجتماعية العائلية بأنها: "جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين والعائلات التي

تكون في كفالتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن والثقافة والترويح(37).

وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة ومستويات مختلفة ومن أهم مظاهرها خدمة التغذية عن طريق المطعم، خدمة النقل، خدمة التعاونية الاستهلاكية، الخدمات الطبية والنشاطات الثقافية والترفيهية.

1-1-4) المشاركة في الأرباح:

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها استقطاع نسبة مئوية من أرباح الشركة، ليجري توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على أساس أن الأرباح التي تحققها المؤسسة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العمال وكل زيادة في هذا النشاط سيؤثر بالتالي على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها، ويتم هذا التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

ومزايا هذا النظام تتمثل في:

- تنمية مشاعر الانتماء والعضوية للمؤسسة، حيث يربط المشروع بروح المجموعة الواحدة التي تعمل في سبيل مصلحة مشتركة.
- تنمية الإجتماع المتبادل بين العمال والإدارة، من خلال الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.
- تشجيع العمال على مكافحة اللامبالاة والإسراف في الوقت ومن ثم تحقيق الفعالية للمؤسسة.

1-1-5) ملكية العاملين لأسهم الشركة:

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمؤسسة، وفي هذه الطريقة من حق العمال امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

بالإضافة إلى هذه الأنواع توجد هناك حوافز مادية أخرى مثل: العلاوات، تقديم وجبات غذائية، تقديم مساعدات مالية، علاج مجاني......الخ.

1-2) الحوافز المعنوية:

عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان، فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:

1-2-1) التكوين والتدريب:

يعتبر التدريب والتكوين من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في انجاز عمله، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فهو يحقق فائدتين رئيسيتين بآن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل.

ومن أهم الأهداف التي يمكن أن يحققها التدريب:

- الزيادة الإنتاجية كما ونوعا.
- رفع معنويات الأفراد (ثقة العامل بنفسه، تحقيق الاستقرار النفسي)
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي.
- ترغيب الفرد في عمله مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج.
- زيادة مهارات وقدرات وكفاءات الأفراد.
- خفض معدل دوران العمل والتقليل من حوادث العمل.

1-2-2) الترقية:

يقصد بها شغل الموظف المرقى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث الصعوبة والمسؤولية والسلطة ولمركز يفوق وظيفته الحالية[38]، كما أن الترقية هي" أن يشغل العامل وظيفة تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل ويترتب على ذلك زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل[39].

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقا لنزعة أو لحاجة لديهم والمكانة الوظيفية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل و الإنتاج.

1-2-3) الظروف الفيزيقية للعمل:

تعني ظروف العمل بصفة عامة "كل ما يحيط بالفرد من عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل فيها"[40]، لذلك فالإدارة ملزمة بتوفير السلامة للموارد البشرية بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الأخيرة من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.

1-2-4)الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي:

إن الأمن والاستقرار الذي توفره الإدارة للعمال في العمل يعتبر حافزا له تأثير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن اطمئنان الفرد حيث يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء وذلك من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج للتوعية الصحية الخاصة ببيئة العمل، بهدف حماية مواردها البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المؤسسة.

1-2-5) تقدير جهود العاملين:

ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج وذلك كتقدير لهم على جهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كذلك هناك وسيلة أخرى لتقدير جهود العمال عن طريق تخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف تعلق في الأماكن العامة في المؤسسة يوضع فيها أسماء العمال الأكفاء وصورهم ولمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققوه من إنجازات.

1-2-6) إشراك العاملين في الإدارة:

حيث للعمال ممثلون في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المؤسسة مساهمة حقيقية عن طريق الاشتراك في رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة واتخاذ قراراتها والهدف

من ذلك هو حفز العمال عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن لهم صوتا في مجلس إدارة المؤسسة وكذلك تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد.

2) الحوافز السلبية :

هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد مثل عدم إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، هذا ما ينبع عنه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنهم لفترة معينة مثل: الإنذار أو التأديب واللوم، خصم من الراتب، تأخير أو الحرمان من الترقية، حرمان من المكافأة وربما خفض الدرجة، النقل من مكان إلى آخر....، ويتم "استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، و يمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصا لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل"[41].

ويمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية :

- لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد، ولا يستمر في الخطأ.
- من أجل حفز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى.
- تعتبر تحذير للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء.

إن المشكل المطروح في نظام الحوافز هو: هل يتبع المدير النمط الأول وهو الحوافز الإيجابية فيعتبر مديرا إيجابيا أم يتبع الحوافز السلبية فيعتبر مديرا سلبيا.

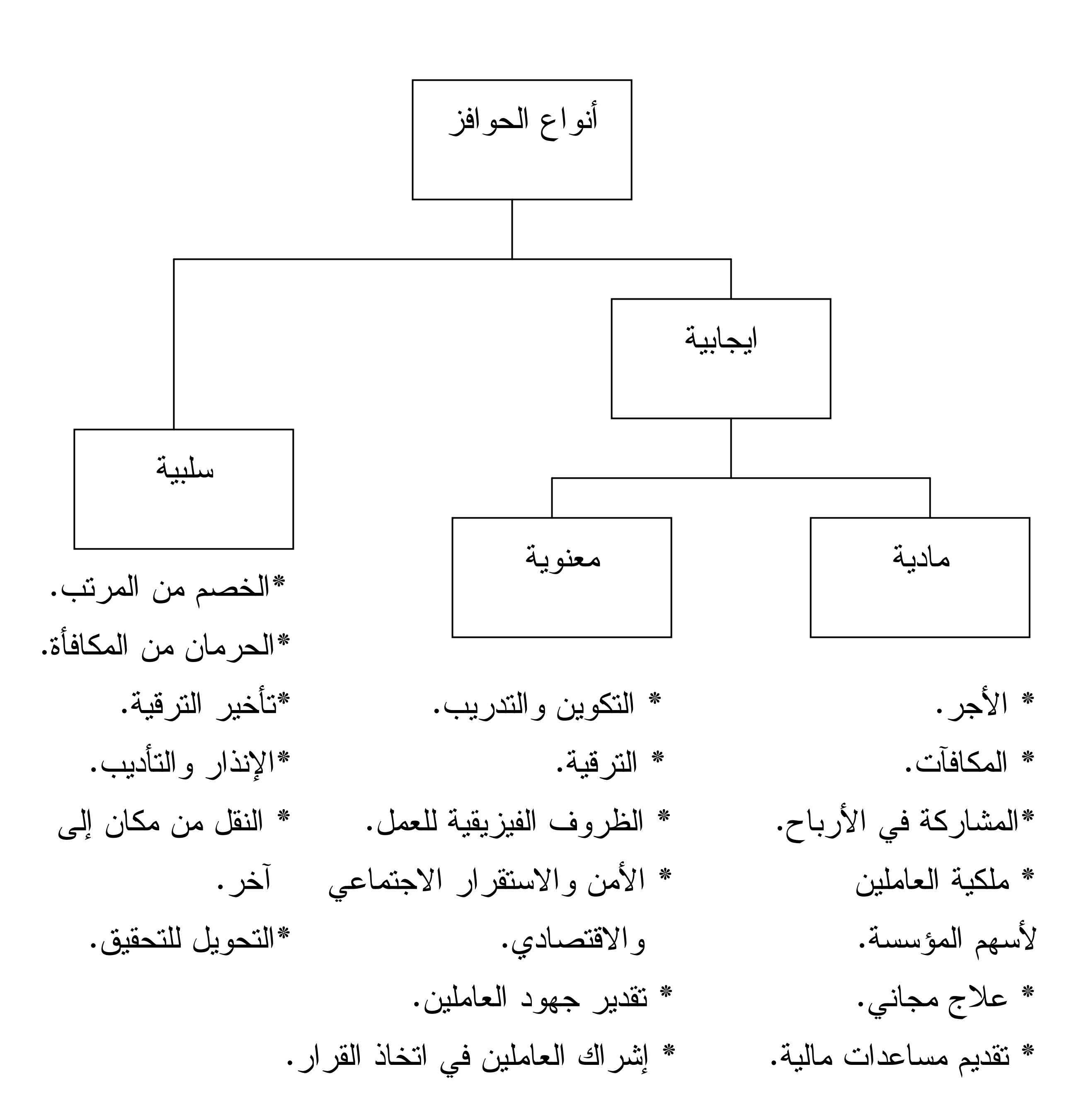
وهنا نقول أنه يمكن الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي إليه الحاجة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أكثر الاتجاهات السائدة في الوقت الحاضر تركز على الحوافز الإيجابية باعتبار أن هذا المبدأ يعطي المؤسسة نتائج إيجابية أفضل على المدى البعيد حيث يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد وهذا يساعد على إيجاد سلوك سوي يعطي نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة كما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات السيئة لدى العمال.

وبالمقارنة بين الحافز الإيجابي والحافز السلبي نجد أن الحافز السلبي قادر على توفير نتائج جيدة على المدى القصير، لكن مع مرور الوقت يطرأ انخفاض على معنويات

الأفراد مما ينتج عنه آثار سلبية تتمثل في اللامبالاة والإسراف في وقت العمل، كثرة الشكاوى، وتكرار الغياب ومن ثم تذبذب في العملية الإنتاجية.

من خلال كل ما سبق يمكننا توضيح أنواع الحوافز في الشكل الموالي:

<u>شكل رقم 09 :يوضح أنواع الحوافز:</u>



المصدر: من إعداد الباحث.

3) أسس تقديم الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:[42]

3-1) الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتوج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

3-2) المجهود: تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

3-2) **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

3-4) المهارة: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية.

4) شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية أهمها:[43]

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنويع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- العلانية: وهو إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين : وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.

- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسبا: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

5) مراحل تصميم نظام الحوافز:

5-1) تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات، تخفيض التكاليف، التشجيع على الإبداع والابتكار، تحسين الجودة، وغيرها من الأهداف.

5-2) دراسة الأداء:

الهدف من هذه الخطوة هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعي ما يلي:

- تصميـــم ســـليم للوظائـــف.
- وجود عدد كاف من العاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

5-3) تحديد ميزانية الحوافز:

هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطى المبلغ الموجود الجوانب التالية:

- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت، الرحلات، الهدايا، وغيرها.
- **التكاليف الإدارية:** حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.
- **تكاليف الترويج:** تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر، الحفلات....الخ.

هوامش الفصل:

(1) محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 188.

(2) قيس مومن وآخرون، **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، ص139.

(3) جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003، ص 270.

(4) قيس مومن وآخرون، مرجع سابق، ص 140.

(5) زكي محمد هاشم، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، طبعة 02، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1979، ص 313.

(6) قيس مومن وآخرون، مرجع سابق، ص 140.

(7) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص281.

(8) كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، طبعة 01، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص 169.

(9) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 275.

(10) قيس مومن وآخرون، مرجع سابق، ص 141.

(11) زكي محمد هاشم، مرجع سابق، ص31.

(12) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 275.

(13) نفس المرجع، ص272.

(14) نفس المرجع، ص272.

(15) Jean marie peretti: **Gestion du personnel**, librairie vuibert ,paris, 1991, p379.

(16) Pierre Casse: **la formation performante**, OPU , Alger , 1994 , P127.

(17) علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر،2002 ، ص111.

(18) السيد عليوة، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2001، ص24.

(19) نفس المرجع، ص26.

(20) أمين ساعاتي، **<u>إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق</u>**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص95.

(21) عمر وصفي عقيلي، **<u>إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي</u>**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005، ص 460.

(22) السيد عليوة، مرجع سابق، ص29.

(23) نفس المرجع، ص32.

(24) Sekiou et autres :**<u>Gestion des ressources humaines</u>**, les éditions 41, INC, Montréal, 1993, P386.

(25) Annik saint sauveur et Jean pascal Lama **<u>:fonction formation dans l'entreprise</u>**, le manuel du responsable de formation, édition garnier,paris,1984, P76.

(26) Sergr Barzucketti et jean françois claud: **<u>Evaluation de la formation et perfermance de l'entreprise</u>**, édition liaison, paris, 1995, P78.

(27) Idem, P78.

(28) Bernard gulett:**<u>Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail</u>**, les éditions d'organisation, paris, 1973, P183.

(29) Alain meignant**<u>:Menager la formation</u>**, édition liaison, paris, 1995, 3ème édition, P320.

(30) سهيلة محمد عباس، **<u>إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي</u>**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص199.

(31) نفس المرجع، ص199.

(32) فؤاد سالم وآخرون، **<u>المفاهيم الإدارية الحديثة</u>**، ط3، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص53.

(33) طارق الحاج وآخرون ، **<u>إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية</u>**، ط1، 1990، ص105.

(34) منصور فهمي، **<u>إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية</u>**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976، ص114.

(35) صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الإسكندرية، 1974، ص366.

(36) علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، ج1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص280.

(37) القانون الأساسي للعامل رقم 12/78 مؤرخ في 05 أوت 1978، ص ص57-58.

(38) زكي محمد هاشم، مرجع سابق، ص 229.

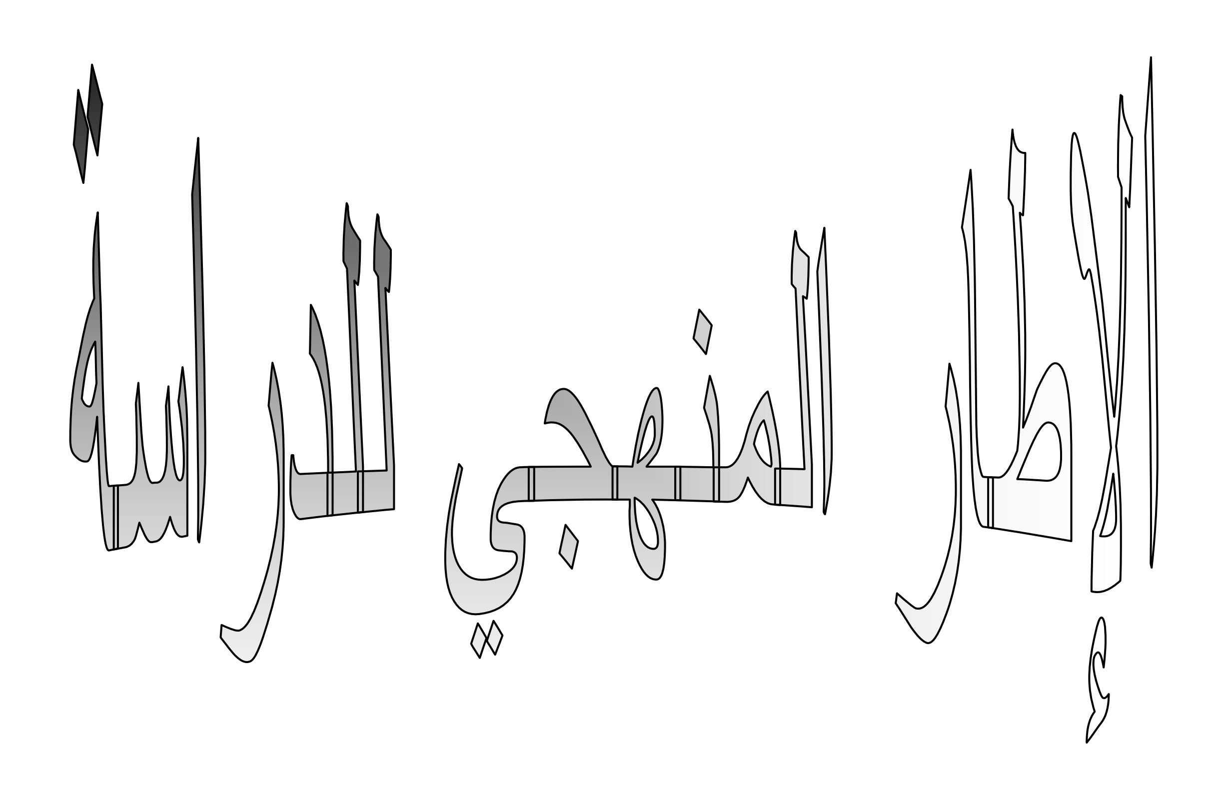
(39) سليمان محمد الطماوي، **مبادئ علم الإدارة العامة**، طبعة04، دار الفكر العربي، القاهرة، 1969، ص720.

(40) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص205.

(41) إعداد: الفريق الفلسطيني للإدارة، **منهاج تدريب القيادة والإدارة**، الطبعة الأولى، فلسطين، 1999، وثيقة غير منشورة.

(42) أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص77.

(43) نفس المرجع، ص125.


الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة:

تمهيد:

أولا : مجال الدراسة.

1) المجال المكاني.

2) المجال البشري.

3) المجال الزمني.

3-1) المرحلة الإستطلاعية.

3-2) مرحلة تجريب الإستمارة.

3-3) مرحلة الإستمارة النهائية.

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: منهجية الدراسة.

1) منهج الدراسة.

2) أدوات جمع البيانات.

2-1) الملاحظة.

2-2) المقابلة.

2-3) الإستمارة.

2-4) السجلات والوثائق.

3) أساليب التحليل المعتمدة.

هوامش الفصل.

تمهيد:

يتحدد الإطار المنهجي للدراسة انطلاقا من مجموع الدراسة، وعلى الباحث أن يختار ذلك الإطار بدقة وحذر حتى يستطيع فك الغموض والإجابة على تساؤلات الدراسة لذلك فإننا سنحاول توضيح – ضمن هذا الفصل – عناصر إطارنا المنهجي حيث يتضمن عرضا لمجموعة الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء هذه الدراسة وهي منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، وخطوات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

أولا : مجال الدراسة:

1) المجال المكاني:

ويقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وهو تحديدا في هذه الدراسة المديرية الجهوية لنقل الكهرباء (GRTE) بولاية عنابة التابعة لمؤسسة سونلغاز، ففي سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه، وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها مؤسسة لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946، وخلال هذه المرحلة من تاريخ المؤسسة كان لها هدفان رئيسيان هما:

- تزويد إقامات المعمرين الفرنسيين والثكنات العسكرية بالطاقة الكهربائية لغرض حماية ممتلكاتهم.

- توسيع مساحة الشبكات الكهربائية على المدن الكبرى الساحلية خاصة: الجزائر، عنابة، وهران نظرا لمكانتهم الإستراتيجية.

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بست شركات فرعية أخرى هي :

- كهريف : للإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهركيب : للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- قناغاز : لإنجاز شبكات نقل الغاز.

- إينرجا : تقوم بأشغال الهندسة الصناعية.
- التركيب : للتركيب الصناعي.
- AMC : لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

في هذه الفترة الممتدة من 1969 إلى 1983 وبالرغم من الصعوبات والمشاكل التنظيمية إلا أن المؤسسة كانت لها رسالة واضحة تتضمن ثلاثة نقاط هامة هي:

- إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات والشبكات التي تركها المستعمر الفرنسي، والحفاظ على استمرارية المؤسسة.
- توزيع واحتكار سوق الطاقة الكهربائية والغازية عبر التراب الوطني.
- تكوين وتدريب إطارات المؤسسة في جميع النشاطات بمراكز تكوين أجنبية.

خلال الفترة من 1983الى 1991 شهدت عدة إصلاحات أهمها إيصال الطاقة الكهربائية لجميع الأماكن والتجمعات السكنية والريفية، فكانت رسالتها في هذه المرحلة ما يلي:

- الحفاظ على استمرارية وتنمية المؤسسة.
- العمل على إيصال الطاقة الكهربائية إلى كل مواطن عبر التراب الوطني.
- إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة.

والشيء الجديد في المرحلة التي تلت هذه الفترة أي ما بين1991 إلى 1995 هو وضع أول اتفاقية جماعية للمؤسسة موضوعة بين الإدارة وممثلي العمال، والتي تضم كل ما يتعلق بحقوق وواجبات كل من الطرفين.

تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) بواسطة المرسوم رقم 280 المؤرخ في 1995/09/17، وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA)، حيث أن كل فروع المؤسسة أصبحت عبارة عن مديريات عامة مستقلة لها استقلاليتها الذاتية والمالية أما في مجال التسيير فهي تحت

وصاية المؤسسة الأم، ولعل أهم ما ميز هذه الفترة هو إدخال بعض التعديلات على رسالة المؤسسة فكان مضمونها كالآتي:

- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.
- نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.
- احترام شروط النوعية في خدمة الزبائن.
- الحفاظ على انتماء الزبائن للمؤسسة.

وقد أضيف في السنوات الأخيرة من هذه المرحلة أي من 2000 إلى 2002 عنصرين آخرين لرسالة المؤسسة وهما:

- أن تحتل المؤسسة المرتبة الخامسة على مستوى حوض البحر الأبيض المتوسط من حيث حجم المبيعات والأرباح والكفاءة في أدائها.
- ترقية كفاءة الموارد البشرية حسب الكفاءة الدولية.

قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004 إلى 2006 وقد أصبحت مجمعا أو شركة قابضة، بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).
- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية :

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق.

- منطقة الغرب.

وعليه فإن المؤسسة أصبحت عبارة عن مؤسسة ذات أسهم، رأس مالها ملك للدولة، ومنه فقد عرفت المؤسسة خلال هذه الفترة بعض الاستقرار في مجال التسيير ما أدى إلى ظهور بعض العناصر الجديدة في رسالة المؤسسة أهمها:

- إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق الطاقة الكهربائية للجزائر والخارج.
- تنمية وتطوير الخدمات فيما يخص مصالح الطاقة.
- دراسة وترقية كل أنواع مصادر الطاقة.
- تنمية جميع النشاطات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية، والتي تدفع إلى تطوير الصناعة الكهربائية والغازية.
- ضمان أمن الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بنشاط الإستغلال.
- الحفاظ على صورة المؤسسة على المستوى المحلي.

ومن وراء كل هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز، وذلك من أجل تلبية احتياجات السوق الداخلية، ويتجلى هذا من خلال امتلاكها لمنشآت هامة وإطارات عالية المستوى تقوم بتدريبها في المراكز الثلاثة التابعة لها وهي : مركز عين مليلة، البليدة وبن عكنون، ونجد أيضا مؤسسة سونلغاز عليها إلتزامات مع الآخرين تتمثل أساسا في:

- ربط وتزويد المشتركين بالغاز والكهرباء.
- ضمان الإستمرارية والنوعية في الخدمة.
- المساواة في المعاملة.
- الأمن واحترام المحيط.

2) المجال البشري:

ويقصد به عدد الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة، وهي المديرية الجهوية لنقل الكهرباء بولاية عنابة، حيث يشتغل بها 400 عامل، لكن مع العلم أن هناك 112 من أعوان الأمن يتبعون في الأساس إلى شركة حراسة خاصة، لذلك فإن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته هو288 عامل موزعين على القواعد التابعة للمؤسسة كالآتي:

- المديرية العامة في مركز مدينة عنابة والتي تضم 83 فردا.
- قاعدة الحجار (عنابة) والتي تضم 35 فردا.
- قاعدة تبسة والتي تضم 47 فردا.
- قاعدة الخروب(قسنطينة) والتي تضم 53 فردا.
- قاعدة رمضان جمال(سكيكدة) والتي تضم 70 فردا.

العينة وكيفية اختيارها:

بما أننا نحاول الكشف عن كل ما يتعلق بالتدريب والحوافز في المؤسسة، فإن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته، هو كل الأفراد الذين استفادوا من عملية التدريب في المؤسسة، والذين امتدت فترة تدريبهم من 20 يوم فما فوق، وهو عملية مقصودة منا لأن كل عمال المؤسسة استفادوا من التدريب الذي يمتد مدته أسبوع والذي يتلقى فيها الأفراد فكرة عامة عن المؤسسة وأهدافها ومتطلباتها.

وبالتالي فإن عينة الدراسة هنا تعد بالعينة القصدية أو العمدية، لأننا قمنا باستهداف أفراد العينة منذ بداية الدراسة، واستبعدنا بقية الأفراد لعدم قدرتهم على إفادتنا بمعطيات أو تفاصيل قد تخدم موضوع الدراسة.

كما نوضح أيضا أن عينة البحث موزعة على ثلاث فئات من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وبالتالي فإن عينة الدراسة هي عينة قصدية طبقية.

وبالتالي فإن مجموع أفراد عينة البحث هو 63 فردا من أصل 288 عامل، أي أننا قمنا بمسح شامل للأفراد الذين استفادوا من عملية تدريب داخل المؤسسة، وعليه فإن العينة المستهدفة تتوزع حسب الجدول التالي:

جدول رقم(01)

تقسيم العينة المختارة

ف.س.م	تكرارات	النسبة%
إطارات	**19**	**30.15**
أعوان التحكم	**35**	**55.55**
أعوان التنفيذ	**09**	**14.28**
المجموع	**63**	**100~**

3) المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء بولاية عنابة، لذلك فقد دامت مدة التربص الميداني قرابة الشهرين ونصف من 2008/11/05 إلى 2009/01/13 ، والتي كانت موزعة كالتالي:

3-1) المرحلة الإستطلاعية: تمثل الدراسة الاستطلاعية مجالا هاما من مجالات بحثنا على اعتبار جدة الموضوع من جهة ولحاجتنا لأخذ صورة عن واقع التدريب والحوافز كما هو موجود ميدانيا، لذلك فقد بدأت هذه المرحلة بالإتصال بإدارة المديرية الجهوية لنقل الكهرباء بولاية عنابة حيث تعرفنا خلالها على المسؤول عن قسم التكوين في المؤسسة وتحدثنا إليه عن دراستنا الراهنة، والذي أبدى ترحيبه واستعداده الكامل لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة من خلال تقديمه كل التسهيلات وكل المعلومات التي أثرت موضوعنا.

في هذه الفترة كذلك والتي دامت عشرة أيام من 2008/11/05 إلى غاية 2008/11/15، تم التقرب والتعرف على مختلف المصالح الموجودة بالمؤسسة، كما قمنا بزيارات متعددة لقاعدة الحجار التي تبعد حوالي 15 كلم، ومن خلال هذه الزيارات عاينا

طريقة وطبيعة العمل الذي يمارسه العمال في مختلف المصالح التابعة للمديرية، وهو ما سمح لنا بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تتمحور حول موضوعنا.

3-2) مرحلة تجريب الإستمارة: في هذه المرحلة قمنا بتجريب الإستمارة الأولية المتمحورة حول موضوع الدراسة، حيث قمنا بتجريبها على 04 أفراد من كل فئة حسب التوزيع السوسيومهني للأفراد ، فلاحظنا من خلال إجابات بعض الأفراد أن هناك صعوبة في الإجابة على بعض الأسئلة، مما دفعنا إلى تعديل بعضها وحذف البعض الآخر نظرا لاستحالة الإجابة عليها.

3-3) مرحلة الاستمارة النهائية: بعدما تم تعديل وضبط أسئلة الإستمارة، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة عبر كامل القواعد التابعة للمديرية والذي يبلغ عددهم 63 عاملا، فدامت فترة التربص النهائي بالمؤسسة من 2008/11/20الى غاية 2009/01/13.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية:

* تستند إدارة الموارد البشرية الجزائرية في رسم وتنفيذ إستراتيجيتها على خطط وطرق علمية مدروسة وواضحة.

الفرضيات الفرعية:

- تعتمد إدارة الموارد البشرية على برامج وخطط واضحة لتدريب أفرادها.
- تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد وتقييم العملية التدريبية على إستراتيجية محددة تأخذ بعين الاعتبار مجموعة الخطط والبرامج المتعارف عليها.
- تعتمد المؤسسة في بناء نظام حوافزها على مجموعة من الخطوات الواضحة والمدروسة.

ثالثا: منهجية الدراسة:

1) منهج الدراسة:

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسيولوجية، لذلك فتحديد المنهج و/أو المناهج المستخدمة في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها في بداية بحثه

فالمنهج "يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الحصول على الحقيقة في العلم أي أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة المواضيع، ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية"(1)، وبما أن العلوم الإجتماعية وبخاصة علم الإجتماع يخوض في مواضيع عديدة ومختلفة، نجده يتطلب أنواع مختلفة من المناهج بحسب نوع الظاهرة المراد دراستها والنتائج المراد الحصول عليها.

لذلك فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي "لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كميا أو كيفيا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها."(2) والذي يمكننا من الكشف عن الطرق الواجب إتباعها من أجل إدارة تلك القوى العاملة بالمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإننا سنقوم بتحليل البيانات والنتائج التي سنتحصل عليها بالإعتماد على القاعدة النظرية التي تشكل منها بحثنا.

2) أدوات جمع البيانات:

2-1) الملاحظة:

من البديهي أن الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات لأنها تعد أول خطوة في البحث الميداني، فهي التي لا تخلو منها أي دراسة من الدراسات مهما كان نوعها فالملاحظة "محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توجد بين عناصرها"(3).

فالباحث لا يكتفي بمجرد الحصول على تسجيل سريع للبيانات ومن ثم يكون التعمق في فهم الموقف الإجتماعي، لذلك فقد استخدمنا هذه الأداة عدة مرات أثناء الدراسة خصوصا في النقاط التالية:

- استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن من التقرب من الواقع الاجتماعي للظاهرة.

- التعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل بالمركز.

- التوصل إلى بعض الحقائق التي يصعب تحصيلها بالطرق الأخرى مثل تباين أقوال بعض العمال عندما يكون بعيدا عن مسؤوله، وحين يحضر رئيسه في العمل.

كذلك فقد أفادتنا هذه الأداة، في بناء استمارات بحثنا وتعديلها، وهكذا فقد كان استخدامنا لهذه الأداة ذات أهمية بارزة في بحثنا.

2-2) المقابلة: اعتمدنا بشكل أساسي على المقابلة الحرة وكان ذلك في بداية الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها، وعلى اعتبار أن المقابلة هي" المحادثة الحادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها"[4].

لذلك فقد أجرينا عدة مقابلات مع المسؤول عن مصلحة التكوين حيث أفادتنا في الحصول على المعلومات الكافية حول المؤسسة من حيث تطورها وهيكلها التنظيمي وكذا عدد العمال الذين يعملون بها وأقسامها.....، كما قمنا أيضا بمقابلات أخرى مع بعض العمال من جميع الفئات مقتصرين على طرح بعض الأسئلة التي استنبطنا منها معلومات كافية حول طريقة سير العمل وعلاقة العمال ببعضهم البعض.

كما قدمنا فكرة مبسطة عن الموضوع الذي نحن بصدد دراسته بغية التعرف على كيفية طرح مشكلة البحث في الميدان وإثراء أسئلة الاستمارة من جهة أخرى محاولة كسب ثقة العمال وشرح الغرض من هذه المقابلة بصفة عامة.

2-3) الإستمارة:

لقد حاولنا أن نربط أسئلتنا بإشكالية بحثنا ذلك أن "الشرط الأول للسؤال الجيد هو ارتباطه الوثيق بمشكلة البحث التي يجب أن تصاغ على شكل أسئلة محددة تشكل أسئلة الاستمارة في مجموعها عناصر "صغيرة" لتلك الأسئلة الكبيرة"[5].

والإستمارة تستخدم كأداة أساسية في هذه الدراسة وذلك لطبيعة موضوعها ومتغيراتها حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت إلى خمسة محاور بمجموع 40 سؤالا كما يلي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الأولية والتي ترتبط بالخلفية الاجتماعية والمهنية للأفراد ويغطيها 03 أسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم03، تطرقت فيه هذه الأسئلة إلى السن والمستوى التعليمي والتصنيف المهني للعمال.

المحور الثاني: ويتمحور حول واقع التدريب في المؤسسة مبرزين دور ومدى اهتمام هذه الأخيرة بالتدريب ويغطيه 08 أسئلة من السؤال رقم 04 إلى السؤال رقم 11، حاولنا من خلالها معرفة وضعية التدريب والأنواع التي تلجأ إليها المؤسسة في تنمية مهارات وكفاءة أفرادها.

المحور الثالث: ويضم مجموعة من الأسئلة خصصت إلى عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، وقد تضمن 08 أسئلة، من السؤال رقم 12 إلى غاية السؤال رقم 19، والتي تمحورت حول معرفة كيفية تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية، ومعرفة الجهات المسؤولة عن ذلك، وإلى الأسس التي من خلالها يتم تحديد وتحليل هذه الاحتياجات.

المحور الرابع: ويتضمن بيانات خاصة بعملية تقييم التدريب بالنسبة للأفراد والمؤسسة، حيث أن هذا المحور تضمن 07 أسئلة من السؤال رقم 20 إلى السؤال رقم 26.

المحور الخامس: ويضم هذا المحور مجموعة من الأسئلة متعلقة بوضع الحوافز في المؤسسة، وضم 15 سؤالا من السؤال رقم 27 إلى السؤال رقم 41.

2-4) السجلات والوثائق:

تكمن أهمية السجلات والوثائق في كونها توفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت، فهي تساعده على معرفة مختلف التغيرات والتطورات التي طرأت على المؤسسة المراد دراستها، لذلك فقد تحصلنا على بعض الوثائق والسجلات التي أثرت هذه الدراسة، والتي احتوت بعض البيانات الضرورية.

3) أساليب التحليل المعتمدة: لقد اعتمدنا في تحليل وتفسير بيانات الدراسة على أسلوبي التحليل الكمي والكيفي كما يلي:

1-3) التحليل الكمي: وهو الذي يعبر عن العمليات المرتبطة بالإحصاءات، بحيث تم تكميم البيانات وحساب النسب المئوية، وذلك بعد تجميعها وتصنيفها وترتيبها حتى تصبح إجراءات الدراسة سهلة من حيث التحليل والتفسير.

2-3) التحليل الكيفي: وهو الذي يعبر عن عملية تحليل وتفسير هذه البيانات حسب الشواهد الواقعية من خلال ما يقوله المبحوثين أو ما يقومون به من إشارات ومحادثات أثناء المقابلة، كذلك استعملنا هذا الأسلوب في تحليل البيانات المحصل عليها من الملاحظة، المقابلة والسجلات والوثائق.

هوامش الفصل:

[1] بوحوش عمار ، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص43.

2) جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيري كاظم، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص.135

3) عليا شكري، **قراءات معاصرة في علم الاجتماع**، دار الكتاب للنشر، ط02، ب سنة، ص.387

4) عبد الوهاب إبراهيم، **أسس البحث الاجتماعي**، ط1، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1985، ص91.

5) ملحم سامي محمد، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص258.

تفريغ البيانات، التحليل، التفسير واستعراض نتائج الدراسة

الفصل السادس: تفريغ البيانات،التحليل، التفسير واستعراض نتائج الدراسة:

تمهيد.

أولا: تفريغ البيانات، تحليلها وتفسيرها

1) البيانات الأولية.

2) واقع التدريب في المؤسسة.

3) تحديد الاحتياجات التدريبية.

4) تقييم التدريب.

5) الحوافز.

ثانيا: أهم النتائج في ضوء الفرضيات.

1- نتائج الفرضية الأولى.

2- نتائج الفرضية الثانية.

3- نتائج الفرضية الثالثة.

هوامش الفصل.

تمهيد:

تعد مرحلة تفريغ وتحليل وتفسير البيانات من إحدى الركـــائز الأساســـية فـــي البحـــث السوسيولوجي لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج إستغلال الإستمارات البحثية التـــي قمنـــا بتطبيقها على العمال، وسنستخدم في ذلك معايير متعارف عليها مع ربط النتائج بالفصول النظرية التي جاءت معنا.

أولا: تفريغ البيانات، تحليلها وتفسيرها:

1) البيانات الأولية: جدول رقم(02)

سن العمال

الفئات السن	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
20 30	**06**	**9.52**	**16**	**25.39**	**01**	**1.58**	**23**	**36.50**
31 40	**11**	**17.46**	**16**	**25.39**	**06**	**9.52**	**33**	**52.38**
41 50	**02**	**3.17**	**03**	**4.76**	**02**	**3.17**	**07**	**11.11**
المجموع	**19**	**3.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س[1] 1

يوضح الجدول أن نسبة 52.38% من العينة يتراوح سنها بين31–40 سنة وكذلك نسبة 36.50% من العينة سنها ما بين 20– 30 سنة وبالتالي فإن سن أغلبية العمال ينحصر تقريبا بين20–40 سنة، ومنه فإن المتوسط العمري المفترض للدراسة هو 30 سنة مما يعني أن العينة شابة، وهو ما يعكس التوجه التشبيبي للمؤسسة حيث أفاد مدير إدارة الموارد البشرية أن المؤسسة تعمل في السنوات الأخيرة على زيادة نسبة التوظيف من خلال استقطاب الفئة الشابة وإحالة العديد من العمال القدامى على التقاعد.

ملاحظة: في تقريبنا للنسب إعتمدنا على عدم تقريب العدد الثالث بعد الفاصلة.

[1] : تعبر عن رقم السؤال في الإستمارة وسوف يطبق على جميع الجداول اللاحقة.

جدول رقم(03)

المستوى التعليمي للعمال

الفئات المستوى	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ثانوي	**0**	**0**	**08**	**12.69**	**08**	**12.69**	**16**	**25.39**
جامعي	**19**	**30.15**	**27**	**42.85**	**01**	**1.58**	**47**	**74.60**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 2

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـــ 47 عاملا أي بنسبة 74.60 % ذات مستوى جامعي تتوزع على 30.15% للإطارات، 42.85% لأعوان التحكم و1.58% لأعوان التنفيذ، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على العمال ذوي المستوى العالي، فقد أكد رئيس قسم الموارد البشرية أن المؤسسة تعتمد في السنوات الأخيرة على توظيف حاملي الشهادات الجامعية، وهو الملاحظ في نسبة أعوان التحكم (42.85%) والذين هم متحصلون على شهادة تقني سامي، فالتوجه العام للمؤسسة مبني على الإعتماد الكلي على أعوان التحكم في العمليات الميدانية مع التخلي بمرور الوقت على فئة أعوان التنفيذ وذلك لأن طبيعة العمل الميداني تتطلب مهارة وتعليم متخصص للقيام به.

2) واقع التدريب في المؤسسة:

لقد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تعتمد على أكثر من نوع في تدريب أفرادها وهو ما يوضحه الجدول المبين:

جدول رقم(04)

مكان التدريب عند الإلتحاق بالمؤسسة

الفئات / المستوى		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	داخل المؤسسة	**04**	**6.34**	**05**	**7.93**	**02**	**3.17**	**11**	**14.46**
	في مركز مهني تابع للمؤسسة	**13**	**20.63**	**27**	**42.85**	**07**	**11.11**	**47**	**74.60**
	في مركز مهني مستقل	**02**	**3.17**	**03**	**4.76**	**0**	**0**	**05**	**7.93**
	مكان آخر	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
لا		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
المجموع		**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 4

بالنسبة لمكان التدريب المعتمد من المؤسسة يتضح من خلال الجدول أن 74.60% من الأفراد لجميع الفئات يؤكدون أن المؤسسة تعتمد في عملية التدريب على مراكز التكوين التابعة لها، وهو ما يبرز الإهتمام الكبير الذي توليه هذه الأخيرة للعملية التدريبية ما جعلها تقوم بإنشاء مراكز تكوين خاصة بها تختص في مجال عملها، من جهة أخرى فإن المؤسسة تكون الإطارات وأعوان التحكم في مراكز مهنية مستقلة ولكن بنسبة ضئيلة جدا فبحسب القائم على قسم التكوين فإن هذه المراكز تعتبر مكان لإلتقاء أفرادها بإطارات من قطاع الطاقة كسوناطراك يتم خلالها التبادل المعرفي والمهني، أما بالنسبة للتدريب داخل المؤسسة فهو موجه لكل الفئات حيث يكون في شكل دورات إعلامية لا تتعدى الأسبوع يتلقى فيه العمال توجيهات ونصائح في مجال عملهم، وقد يصل عدد دورات هذا النوع

من التدريب إلى حوالي ستة دورات في السنة لجميع التخصصات، وعليه فإن المؤسسة لها توجهات متعددة فيما يخص مكان تدريب عمالها ولكن بنسب متفاوتة ليبقى النوع المفضل لها هو التدريب بالمراكز التابعة لها.

جدول رقم(05)

نوع التدريب الذي استفادت منه عينة الدراسة

الفئات نوع التدريب	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تخصصي	**14**	**22.22**	**22**	**34.92**	**07**	**11.11**	**43**	**68.25**
أكاديمي	**05**	**7.93**	**04**	**6.34**	**0**	**0**	**09**	**14.28**
ترقوي	**0**	**0**	**09**	**14.28**	**0**	**0**	**09**	**14.28**
أخر	**0**	**0**	**0**	**0**	**02**	**3.17**	**02**	**3.17**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 5

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـــ 43 عاملا أي بنسبة 68.25% قد استفادت من تدريب تخصصي، فهم يؤكدون على أن هذا النوع من التدريب يعد أنسب طريقة للتدريب الجيد باعتبار أن نشاط المؤسسة وخاصة في مجال الطاقة الكهربائية يعرض الأفراد دائما إلى خطر الإصابات وحتى الموت، ولهذا فتلقيهم لهذا النوع من التدريب يحميهم أولا ويمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه ثانيا، وهذا ما يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لهذا النوع من التدريب والتي ترى بأنه النوع الأقرب والملم بكامل نواحي نشاط المؤسسة، وعن طريقه يتسنى للأفراد إكتساب المهارات والتقنيات الأساسية لتعزيز نشاط المؤسسة، وهو الأمر الذي أكده رئيس مصلحة التكوين الذي أشار إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على هذا النوع من التدريب باعتباره يكفل للأفراد تلقي جميع المهارات التي تتطابق مع مواصفات مناصب عملهم،

فمثلا إذا استفاد كهربائي الصيانة من تدريب متخصص في مجال صيانة المولدات الكهربائية فإنه يتدرب على: كيفية تسيير المنشآت، كيفية التشخيص الدقيق للأعطاب وكيفية حماية نفسه وحماية ممتلكات المؤسسة، وبالتالي فإن هذا التدريب يعتبر بالنسبة للأفراد بمثابة "الدعم المستمر للقدرات والمهارات بما يكفل تنمية مواهبهم وكفاءتهم، بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية"(1).

أما بالنسبة لنوع التدريب الأكاديمي فهو موجه بشكل أساسي لفئة الإطارات ولكن بنسبة ضئيلة (7.93%)، بينما النوع الثالث من التدريب وهو الترقوي فهو يظهر عند فئة أعوان التحكم بنسبة 14.28% وذلك باعتبارهم الفئة الأقرب إلى الحصول على الترقيات السلمية في الهيكل التنظيمي.

جدول رقم(06): الجهة المسؤولة عن توجيه التدريب

الفئات / الجهة المسؤولة	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
طلبك الشخصي	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
مسؤولك المباشر	**03**	**4.76**	**04**	**6.34**	**0**	**0**	**07**	**11.11**
مصلحة التكوين	**16**	**25.39**	**31**	**49.20**	**09**	**14.28**	**56**	**88.88**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**~100**

س 6

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 88.88% قد صرحوا بأن الجهة المسؤولة عن توجيه العمال للتدريب هي مصلحة التكوين، فحسب مسؤول هذه الأخيرة فهو يؤكد بأنه مجبر على الأخذ بعين الإعتبار مصلحة المؤسسة أولا، حيث أن هذه المصلحة توجه التدريب حسب متطلبات كل قسم، فهي تنتقي الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لتدريبهم وفق ما يتطلبه الهيكل التنظيمي ونشاط المؤسسة، فمثلا عندما تدرج تكنولوجيا جديدة في المؤسسة فهي تقوم بتوجيه فئة معينة من العمال لاكتساب مهارات مميزة تعطيهم القدرة على الإلمام بهذه التكنولوجيا "فالتكوين له عامل تأثير على

الفرد واستعداداته للعمل على التكنولوجيا، والتكوين بدوره يحرك معارف الفرد واستعداداته للعمل على التكنولوجيا المدرجة وهذا ما يتطلب تكثيفا في التكوين لصالح الأفراد حتى يتماشوا مع هذه التكنولوجيا"(2).

كما يتضح أيضا من الجدول أن المؤسسة تهمل تماما الطلب الشخصي للأفراد وهو ما يعطي الانطباع وكأنه ليس لهم الحق في اختيار نوع التدريب الذي يحسون أنهم بحاجة إليه.

جدول رقم(07)

ارتباط التدريب بالمنصب الذي يشغله العامل

الفئات إ.ت.م	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**16**	**25.39**	**30**	**47.61**	**08**	**12.69**	**54**	**85.71**
لا	**03**	**4.76**	**05**	**7.93**	**01**	**1.58**	**09**	**14.28**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 7

يتضح لنا من الجدول أن أغلبية أفراد العينة والمتمثلة في 85.71% أكدت أنها تعمل في نفس الإختصاص الذي تلقت عليه تدريبا وهو ما يؤكد أن المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار ضرورة التوافق والإرتباط بين منصب العمل والتدريب الذي خضع له العامل وبالتالي اعتمادها على مبدأ التخصص، ولعل ما يدعم ذلك هو اهتمامها الكبير بالتدريب التخصصي –انظر الجدول رقم 05 –

جدول رقم(08)

الاستفادة من دورات تدريبية أخرى

الفئات / الاستفادة	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**11**	**17.46**	**22**	**34.92**	**06**	**9.52**	**39**	**61.90**
لا	**08**	**12.69**	**13**	**20.63**	**03**	**4.76**	**24**	**38.09**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**~100**

س 8

نلاحظ من الجدول أن نسبة 61.90% من العينة صرحت أنها استفادت من دورات تدريبية أخرى، بينما صرحت النسبة الأخرى من العينة والمتمثلة في 38.09% أنها لم تستفد من عدة دورات تدريبية، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تحاول تدريب أفرادها كلما سمحت لها الفرصة وكلما زاد احتياجها إلى اختصاص معين، فحسب المسؤول عن مصلحة التكوين فإن أغلبية العمال قد استفادوا على الأقل من دورتين تدريبيتين الأولى تتمثل في دورة تدريبية يتلقى فيها الأفراد فكرة عامة عن المؤسسة وأهدافها ومتطلباتها، أما الدورة التدريبية الثانية فهي تخصصية تمكن العامل من التعرف والتحكم الجيد في مهام عمله وتطوير قدراته المهنية.

جدول رقم(09)

حاجة العمال إلى فترة تدريبية جديدة

الفئات الحاجة للتدريب		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
نعم	للحفاظ على منصب عملك	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**~100**
	لتحسين الأداء وتنمية القدرات	**11**	**17.46**	**24**	**38.09**	**02**	**3.17**	**37**	**58.73**	
	للحصول على ترقية	**02**	**3.17**	**05**	**7.93**	**02**	**3.17**	**09**	**14.28**	
	كلها	**06**	**9.52**	**06**	**9.52**	**05**	**7.93**	**17**	**26.98**	
لا	لأن التدريب غير مفيد في هذه المؤسسة	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	لأنك قادر على أداء عملك على أكمل وجه	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	لأمور أخرى	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
المجموع		**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**~100**	

س 9

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع أفراد العينة تقر بأنها بحاجة إلى فترة تدريبية جديدة، حيث صرحت نسبة 58.73% من الأفراد أن السبب الأساسي لحاجتهم يعود إلى ضرورة تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وهو ما يؤكد على وعي العمال بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم في تطوير وتحسين صورة المؤسسة لدى العملاء فهم بذلك يقدمون مصلحة المؤسسة على المصلحة الخاصة، والدليل على ذلك أن نسبة الأفراد الذين صرحوا بأنهم بحاجة إلى فترة تدريبية جديدة قصد الحصول على ترقية كانت 14.22% وهي نسبة ضئيلة بالنسبة للعينة ككل، ونرجع أيضا هذا التوجه العام لأفراد العينة إلى عامل السن

فالمعروف أن متوسط سن العينة هو 30 سنة أي أنها فئة شابة - انظر الجدول رقم 02- فهي تحتاج باستمرار إلى المزيد من التدريب والعناية قصد زيادة الكم المعرفي والعلمي.

جدول رقم(10)

العلاقة بين حاجة العمال للتدريب ورد الإدارة

<table dir="rtl">
<tr><td colspan="2" rowspan="2">الفئات
رد الإدارة</td><td colspan="2">الإطارات</td><td colspan="2">أعوان التحكم</td><td colspan="2">أعوان التنفيذ</td><td colspan="3">المجموع</td></tr>
<tr><td>ت</td><td>%</td><td>ت</td><td>%</td><td>ت</td><td>%</td><td>ت</td><td colspan="2">%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">نعم</td><td>ايجابي</td><td>03</td><td>4.76</td><td>0</td><td>0</td><td>02</td><td>3.17</td><td>05</td><td>7.93</td><td rowspan="2">82.53</td></tr>
<tr><td>سلبي</td><td>11</td><td>17.46</td><td>30</td><td>47.61</td><td>06</td><td>9.52</td><td>47</td><td>74.60</td></tr>
<tr><td colspan="2">لا</td><td>05</td><td>7.93</td><td>05</td><td>7.93</td><td>01</td><td>1.58</td><td>11</td><td colspan="2">17.46</td></tr>
<tr><td colspan="2">المجموع</td><td>19</td><td>30.15</td><td>35</td><td>55.55</td><td>09</td><td>14.28</td><td>63</td><td colspan="2">100~</td></tr>
</table>

س 10

نلاحظ من الجدول أن نسبة 82.53% من العينة صرحت بأنها في حالة احتياجها إلى فترة تدريبية فإنها تطلب ذلك من الإدارة، وما يؤكد السبب في ارتفاع هذه النسبة هو وعي العمال ومعرفتهم بمدى أهمية التدريب وإحساسهم بالحاجة إليه لرفع كفاءتهم وزيادة مهاراتهم، لكن رغم هذا الإرتفاع في الطلب إلا انه يواجه بالرد السلبي من الإدارة وهو ما صرحت به نسبة 74.60% من العينة، ويعود السبب في ذلك هو أن الإستفادة من التدريب يتم فيها التغييب التام للطلب الشخصي للأفراد وهو ما صرحت به العينة فيما سبق- انظر الجدول رقم06-

جدول رقم(11)

وضع التدريب في المؤسسة

الفئات وضع التدريب	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
في تزايد	**14**	**22.22**	**29**	**46.03**	**05**	**7.93**	**48**	**76.19**
في تراجع	**01**	**1.58**	**02**	**3.17**	**01**	**1.58**	**04**	**6.34**
على نفس الحال	**04**	**6.34**	**04**	**6.34**	**03**	**4.76**	**11**	**17.46**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 11

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 76.19% من أفراد العينة صرحوا أن اهتمام المؤسسة بالعملية التدريبية في تزايد وهو ما يؤكد على استفادة أغلبية العمال من عدة دورات تدريبية، فالتوجه الذي تسير فيه المؤسسة يدل على وعيها بضرورة تأهيل أفرادها حتى يواكبوا التطورات الحديثة من جهة ومحاولة منها لتطوير وتنمية قدراتها وكفاءتها من جهة أخرى، فالمؤسسة تعتبر الرأس المال البشري من أهم الأصول والمقومات التي ترتكز عليها والمتمثلة في الوصول إلى المرتبة الخامسة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية لدول البحر الأبيض المتوسط وهو ما يؤكد على أن المؤسسة لها أفق وأهداف مستقبلية يكون فيها الدور الأساسي لفعالية مواردها البشرية، ولعل ما يؤكد هذا الطرح هو تصريح أفراد العينة بنسبة 60.31% –انظر الجدول رقم37 في الملاحق– أن التدريب الذي تلقوه يؤهلهم للعمل في أكثر من منصب.

3) تحديد الإحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد من أصعب العمليات على الإطلاق، وذلك لأنها تخضع لممارسة التقنيات العلمية وتطبيقها وفق أهداف المؤسسة، لذلك سنحاول معرفة ما يحكم تحديد هذه الاحتياجات من خلال الجداول الآتية:

جدول رقم(12)

سبب اللجوء إلى تحديد الإحتياجات التدريبية

الفئات / السبب	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها	**08**	**12.69**	**19**	**30.15**	**04**	**6.34**	**31**	**49.20**
الفجوة بين الأهداف والنتائج المحققة	**02**	**3.17**	**05**	**7.93**	**0**	**0**	**07**	**11.11**
التطور التكنولوجي	**09**	**14.28**	**10**	**15.87**	**05**	**7.93**	**24**	**38.09**
تدني نوعية الخدمات	**0**	**0**	**01**	**1.58**	**0**	**0**	**01**	**1.58**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 12

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد عدة أسباب دفعت المؤسسة إلى العمل بتحديد الاحتياجات التدريبية، لكن أهمها هو رغبتها في تنمية كفاءتها ويظهر ذلك بنسبة 49.20% ، ولعل ما يؤكد هذا هو رسالة المؤسسة التي تهدف دائما إلى تنمية قدراتها وخدماتها من خلال تنمية مواردها البشرية، بالإضافة إلى طموحاتها لتصدير الطاقة الكهربائية للقارة الأوروبية والذي يعد دافعا قويا وتحديا كبيرا يفرض عليها فعلا تطوير وتنمية قدراتها.

كذلك الملاحظ من الجدول أن الدافع الثاني المهم للعمل بتحديد الإحتياجات التدريبية هو التطور التكنولوجي وقد جاء بنسبة 38.09% ويعود هذا حسب بعض المسؤولين إلى

المرحلة الإنتقالية التي مرت بها المؤسسة في السنوات الأخيرة وتحولها إلى شركة ذات أسهم والذي حتم عليها تجديد معظم هياكلها بالإستعانة بأحدث الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة.

جدول رقم(13)

كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية

الفئات / كيفية التحديد	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تحليل الاحتياجات التدريبية	**12**	**19.04**	**15**	**23.80**	**03**	**4.76**	**30**	**47.61**
بطريقة عشوائية	**01**	**1.58**	**03**	**4.76**	**01**	**1.58**	**05**	**7.93**
قرار من المؤسسة الأم	**06**	**9.52**	**17**	**26.98**	**05**	**7.93**	**28**	**44.44**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 13

يتضح لنا من خلال الجدول أن تحديد الإحتياجات التدريبية يتم في معظم الأحيان عن طريق تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد بنسبة 47.61%، وبقرار من المؤسسة الأم بنسبة44.44% ، ويرجع العمل بالأسلوب الأول إلى أن أفراد العينة يدركون جيدا أهمية تحديد هذه الإحتياجات والأسس التي يتم بها ذلك باعتبار أغلبيتهم من ذوي المستوى الجامعي- انظر الجدول رقم03- ويرجعون ذلك أيضا إلى قدرة المسؤول المباشر عن القيام بتحديد الإحتياجات التدريبية بسبب مستواه التعليمي العالي، حيث أن معظم المسؤولين يحملون شهادات جامعية تؤهلهم لمعرفة وظائف الأفراد وتخصصهم، أما تصريح العمال بأن المؤسسة الأم لها حصة كبيرة أيضا في تحديد الإحتياجات التدريبية، فذلك لأنها تقوم بتدريب أفرادها بعد وضع شروط وأسس معينة لاستفادة أي فرد من

التدريب من بينها العودة إلى المسؤول المباشر للعامل باعتباره المشرف عليه ولديه احتكاك مستمر معه وبالتالي فهو الذي يقترح الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب.

جدول رقم(14)

كيفية تحليل الإحتياجات التدريبية

الفئات كيفية التحليل	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تحليل مهام منصب العمل	**17**	**26.98**	**27**	**42.85**	**04**	**6.34**	**48**	**76.19**
الفارق بين المردود المحبذ والمحقق	**0**	**0**	**0**	**0**	**02**	**3.17**	**02**	**3.17**
بناءا على التقييم السنوي للأداء	**01**	**1.58**	**06**	**9.52**	**03**	**4.76**	**10**	**15.87**
أخرى تذكر	**01**	**1.58**	**02**	**3.17**	**0**	**0**	**03**	**4.76**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 14

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 76.19% يؤكدون أن الوسيلة الأكثر شيوعا في تحليل الإحتياجات التدريبية هي تحليل منصب العمل، وهي الوسيلة التي تساعد المؤسسة على إثبات الفارق بين مؤهلات الأفراد والمؤهلات التي يستوجب توفرها لديهم لشغل الوظيفة، فحسب رئيس قسم الموارد البشرية فقد أكد أن السبب وراء الإعتماد على هذه الطريقة هو أن معظم الوظائف في المؤسسة تحتوي على خصائص ومواصفات محددة، خاصة بالنسبة لأعوان التحكم والتنفيذ باعتبار خصائص هذه الوظائف تقنية بحتة تستلزم نوعا من التخصص الدقيق، وهو سبب كاف يدل على سبب العمل بطريقة تحليل مهام منصب العمل.

جدول رقم(15)

مدى تطابق الإحتياجات المحددة مع الاحتياجات الفعلية للأفراد

الفئات المطابقة	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**18**	**28.57**	**31**	**49.20**	**08**	**12.69**	**57**	**90.47**
لا	**01**	**1.58**	**04**	**6.34**	**01**	**1.58**	**06**	**09.52**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 15

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90.47% من أفراد العينة ترى بأن نتائج تحديد الإحتياجات التدريبية مطابقة للإحتياجات الفعلية للأفراد، وهذا يعود بالطبع إلى ما ذكرناه سابقا من أن المعنيين بهذه العملية يقومون بإتباع أسس وطرق علمية واضحة لتحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية – انظر الجدولين 13، 14–، ولعل ما يؤكد هذا الطرح أيضا ما أدلى به أفراد العينة وبنسبة 87.30% من أن التدريب الذي خضعوا له يتوافق تماما مع الإحتياجات التدريبية التي كانوا يعانون منها–انظر الجدول رقم38 في الملاحق–

جدول رقم(16)

المسؤول عن تحديد الإحتياجات التدريبية

الفئات المسؤول	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المسؤول المباشر	**11**	**17.46**	**23**	**36.50**	**07**	**11.11**	**41**	**65.07**
رئيس القسم أو المصلحة	**0**	**0**	**05**	**7.93**	**01**	**1.58**	**06**	**9.52**
آخر	**08**	**12.69**	**07**	**11.11**	**01**	**1.58**	**16**	**25.39**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 16

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 65.07% من أفراد العينة بمختلف فئاتها يصرحون بأن المسؤول المباشر عليهم هو من تقع عليه مسؤولية تحديد إحتياجاتهم التدريبية، وذلك لأنه الوحيد الذي يعي تماما مدى إحتياجهم للتدريب، فمثلا احتياجات فريق عمل ميداني (فريق مكلف بصيانة المولدات) لا يمكن تحديدها إلا من خلال فرد متخصص في نفس تخصص الفريق، وفي هذا الوضع فرئيس أو مشرف الفريق هو الوحيد القادر على تحديد هذه الإحتياجات، وعليه فمسؤولية تحديد الإحتياجات لدى أغلبية الأفراد من ضمن مسؤوليات المسؤول المباشر لهم. أما إجابات أفراد العينة التي جاءت بنسبة 25.39% فقد اتفقت جميعا على أن مصلحة التكوين هي المسؤولة عن تحديد الإحتياجات التدريبية، وهذا ما أكده المسؤول عن هذه الأخيرة بأنه عندما يتم إدراج تكنولوجيا حديثة أو تقنيات عمل جديدة فإن مصلحته تقوم باختيار عدد من الأفراد ذوي المستوى التعليمي العالي والذين يتمتعون بقابلية التطور لتوجيههم للتدريب على هذه التكنولوجيا لأن المؤسسة مجبرة على تدريبهم مما يمكنها من الاستفادة السريعة من هذه التقنيات.

جدول رقم(17): كفاءة المسؤول في تحديد الإحتياجات التدريبية

الفئات / كفاءة المسؤول		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
نعم		**18**	**28.57**	**31**	**49.20**	**09**	**14.28**	**58**	**92.06**	
لا	عدم اهتمامه بالتدريب	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**7.93**
	عدم إلمامه بنشاط الأفراد	**01**	**1.58**	**04**	**6.34**	**0**	**0**	**05**	**7.93**	
	عدم تخصصه في نفس اختصاص الأفراد	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
المجموع		**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**	

س 17

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 92.06% من أفراد العينة يؤكدون على أن المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية ذوي كفاءة للقيام بهذه المؤسسة، وهذا يعود إلى أن هؤلاء من ذوي المستوى العلمي العالي وبالتالي درايتهم بمهامهم الوظيفية وتخصصهم في مجال عملهم مما يعطي لهم سهولة في تحليل مهام منصب عمل العمال وبالتالي تحديد احتياجاتهم الفعلية للتدريب.

جدول رقم(18)

مدى عناية المسؤول باقتراحات الأفراد فيما يخص تحديد الإحتياجات التدريبية

الفئات العناية	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	**%**	ت	%	ت	**%**	ت	**%**
نعم	**17**	**26.98**	**29**	**46.03**	**07**	**11.11**	**53**	**84.12**
لا	**02**	**3.17**	**06**	**9.52**	**02**	**3.17**	**10**	**15.87**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 18

يتضح لنا من الجدول أن هناك فرق واضح وشاسع في إجابات أفراد العينة حيث نجد أن نسبة 84.12% تؤكد على أن مسؤولهم المباشر يأخذ بعين الإعتبار إقتراحاتهم فيما يخص تحديد إحتياجاتهم التدريبية، بينما نسبة 15.87% من العينة صرحت بعكس ذلك، ولعل السبب في ذلك يعود أولا لوجود تفاهم داخل الفريق ككل بحيث يحاول المسؤول دائما الإستماع إلى عناصر فريقه ومن ثم إقتراحها على مصلحة التكوين، فمثلا إذا كان هناك إعلان عن وظائف شاغرة في الهيكل التنظيمي يتم دراسة وضعية وحالة الأفراد حسب الشروط الموضوعة في الإعلان وبعد التشاور وموافقة المسؤول المباشر على العمال يتم توجيه الأفراد المقبولين من جراء هذه العملية للقيام بدورة تدريبية.

جدول رقم(19)

نوع الإحتياجات التدريبية التي يحتاجها الأفراد

الفئات نوع الإحتياجات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تخصصية	**07**	**11.11**	**33**	**52.83**	**09**	**14.28**	**49**	**77.77**
أكاديمية	**01**	**1.58**	**02**	**3.17**	**0**	**0**	**03**	**4.76**
في مجال التسيير	**11**	**17.46**	**0**	**0**	**0**	**0**	**11**	**17.46**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**~100**

س 19

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 77.77% من أفراد العينة قد صرحت أنها في حاجة إلى تدريب تخصصي، فبالرغم من أن هذا النوع من التدريب هو الغالب في المؤسسة– انظر الجدول رقم05 – إلا أن العمال يؤكدون على مدى أهمية هذا النوع باعتباره الكفيل بصقل مهاراتهم وقدراتهم أمام ماهو جديد في مجال التكنولوجيا وعلمهم أنه مفتاح تطورهم من جهة وتقدم المؤسسة من جهة أخرى.

الملاحظ أيضا أن أغلبية فئة الإطارات وبنسبة 17.46% أكدوا أنهم يحتاجون إلى تدريب في مجال التسيير والسبب في ذلك حسبهم يعود إلى كثرة المسؤوليات التي على عاتقهم وتشعب وتطور العمل الإداري في المؤسسة.

4) تقييم التدريب:

يعتبر تقييم التدريب من أهم العمليات الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة تتبعها والتحقيق فيها، فهو يعتبر الصلة الوحيدة التي يمكن من خلالها معرفة وضع المؤسسة والأفراد على حد سواء، فالتقييم هو العملية التي تلغي التسيير العشوائي من خلال معرفة نسبة تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي معرفة إن كان التدريب يدعم عملية تحقيق الأهداف أو لا.

جدول رقم (20): كيفية تقييم العملية التدريبية

الفئات الكيفية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
نعم	إستمارة معلومات	0	0	03	4.76	0	0	03	4.76	87.29
	إختبارات كتابية	0	0	02	3.17	01	1.58	03	4.76	
	قياس الأداء	17	26.98	25	39.68	07	11.11	49	77.77	
لا		02	3.17	05	7.93	01	1.58	08	12.69	
المجموع		19	30.15	35	55.55	09	14.28	63	100~	

س20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا من أن نسبة 87.29% من أفراد العينة قد صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتقييم الأفراد بعد العملية التدريبية، وذلك عن طريق قياس أداءهم بنسبة 77.77%، حيث يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بمتابعة العمال المدربين ليروا الفارق بين مستواهم ومردودهم قبل العملية التدريبية وبعدها، وهو الشيء الذي أكده المسؤول عن مصلحة التكوين، حيث يعتمد في تقييمه على تقارير المشرفين على العمال التي تحتوي

تفاصيل حول مدى تحكم وتنفيذ العامل لما تعلمه من العملية التدريبية، وبالتالي فإن المؤسسة تولي إهتماما لقياس الأداء وتهمل العمليات الأخرى في تقييم العملية التدريبية.

جدول رقم(21)

مدى اكتساب الأفراد لمهارات جديدة

الفئات الإكتساب	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**16**	**25.39**	**34**	**53.96**	**08**	**12.69**	**58**	**92.06**
لا	**03**	**4.76**	**01**	**1.58**	**01**	**1.58**	**05**	**7.93**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 22

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 92.06% من العينة قد صرحت أن التدريب الذي تلقته أضاف لكل الفئات معارف ومهارات مهنية جديدة، وهذا ما يعطي انطباعا على أن المؤسسة قد استثمرت في الرأس المال البشري، فالتدريب المعتمد عليه قد قدم ما كان منوطا به من إعطاء إضافات للأفراد مقارنة بمجموع المهارات التي كانوا يتمتعون بها قبل القيام به، فمضمون ونوع التدريب كان بأكمله يدور حول مهام منصب العمل ومسؤولياته الوظيفية، فتأكيد هذه الفئات على أنه بدون التدريب لا يستطيع العامل القيام بعمله على أحسن وجه، وأن الإعتماد عليه هو الذي عمل على تثمين معارف الأفراد وزودهم بمهارات وكفاءات جديدة تسمح لهم بممارسة وظائفهم بكل سهولة.

جدول رقم(22)

مستوى الأفراد بعد التدريب

الفئات المستوى	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أكثر فعالية	**18**	**28.57**	**28**	**44.44**	**07**	**11.11**	**53**	**84.12**
تحول جذري	**0**	**0**	**07**	**11.11**	**01**	**1.58**	**08**	**12.69**
لم يقدم أي إضافة	**01**	**1.58**	**0**	**0**	**01**	**1.58**	**02**	**3.17**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 23

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 84.12% من أفراد العينة صرحوا بأن مستواهم بعد التدريب أصبح أكثر فعالية، ذلك لأن مضمون التدريب الذي يستفيدون منه كل مرة يكون أكثر تعمقا وتخصصا من سابقه، فمثلا عندما يوظف تقني صيانة في المؤسسة يتلقى تدريبا أساسيا على وظيفته وبعد العمل لفترة معينة يتحصل على ترقية لتولي منصب رئيس فريق الصيانة وهذا بعد خضوعه لتدريب ثان يكون مختلفا عن الأول من عدة جوانب كإضافة مقاييس أو مواد جديدة تتماشى والمنصب الجديد، كذلك السبب الأخر هو ذلك الإحساس والثقة والتحكم الذي يظهر لدى العامل عند إدخال بعض التقنيات الحديثة في العمل.

جدول رقم(23)

مردود الأفراد بعد التدريب

الفئات المردود	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيد	**12**	**19.04**	**25**	**39.68**	**05**	**7.93**	**42**	**66.66**
متوسط	**06**	**9.52**	**10**	**15.87**	**03**	**4.76**	**19**	**30.15**
ضعيف	**01**	**1.58**	**0**	**0**	**01**	**1.58**	**02**	**3.17**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 24

من خلال الجدول نلاحظ أن مردود الأفراد بعد التدريب ينحصر بين المردود الجيد والمتوسط لأغلبية الفئات السوسيومهنية، حيث أن نسبة أفراد العينة والمقدرة بـــ 66.66% ترى بأن مردودها بعد التدريب يعد جيدا، ويرجع ذلك حسبهم إلى التدريب الذي تلقوه في مجال عملهم والذي مكنهم من الإستخدام الفعال للتقنيات الحديثة والآليات والكيفيات الواجب استعمالها في ممارسة وظائفهم.

في المقابل فإن نسبة 30.15% من العينة فإنهم يرون أن مردودهم يعد متوسطا بعد العملية التدريبية وذلك يعود إلى عدة أسباب أهمها صعوبة تطبيق كل ما تلقوه في المراكز التكوينية من دروس وتقنيات وهذا لغياب بعض الوسائل والأجهزة التي تدربوا عليها، كذلك يرون أن مضمون التدريب غير دقيق مما أدى إلى عدم استيعابهم الكلي لبعض التقنيات التي تعتمد على عملية التحليل والمراقبة خاصة لدى فئة أعوان التحكم، من جهة أخرى فقد عبر بعض الأفراد عن ضعف بعض المكونين في العملية الإتصالية مما أدى إلى عدم إيصال المعلومات بشكل جيد.

جدول رقم(24)

إمكانية تقديم مبادرات واقتراحات للمسؤول عن العمل

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**13**	**20.63**	**26**	**41.26**	**05**	**7.93**	**44**	**69.84**
لا	**06**	**9.52**	**09**	**14.28**	**04**	**6.34**	**19**	**30.15**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**~100**

س 25

نرى من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة لجميع الفئات وبنسبة 69.84% ، بإمكانهم تقديم مبادرات واقتراحات فيما يخص العمل، وهذا يعود في المقام الأول إلى وجود وضوح في مهام منصب عملهم، فحسب العمال فإن هذه الإقتراحات تشمل في أغلب الأحيان بعض التعديلات لطرق العمل والكيفيات التي يجب أن يتم بها، وبهذه الطريقة يصبح العامل مهتما بتنفيذ المهام الموكلة إليه بكل سهولة وفعالية مما ينقص عليه أعباء العمل، فحسب رأيي فإن هذه الحرية والثقة من المسؤولين ترجع إلى أن الأفراد المتدربين تلقوا تدريبا جيدا يسمح لهم ويؤهلهم إلى تقديم حلول مناسبة لبعض المشاكل المهنية في العمل.

5) الحوافز:

جدول رقم(25):

مدى توافق الأجر مع ما يبذله الأفراد من جهد

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**06**	**9.52**	**05**	**7.93**	**01**	**1.58**	**12**	**19.04**
لا	**13**	**20.63**	**30**	**47.61**	**08**	**12.69**	**51**	**80.95**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 28

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته 80.95% من أفراد العينة قد صرحوا أن الأجر الذي يتقاضونه من المؤسسة لا يعكس ولا يوافق الجهد الذي يبذلونه في العمل، فحسب عدد من العمال فإن المهام التي يقومون بها كثيرة جدا خاصة وأن الشركة تسعى دائما لتوفير ما يسد الطلب من الطاقة الكهربائية، ومن جهة أخرى فهناك العديد من المشاريع التي تقوم المؤسسة بتنفيذها في الوقت الحالي، ولعل ما يدعم هذا الطرح هو ما صرحت به نسبة 76.19**%** من أفراد العينة بأن الأجر الذي يتقاضونه غير كاف – انظر الجدول رقم 39 في الملاحق – ، كذلك فإن العمال يؤكدون أنهم دائما عرضة للخطر بسبب مهامهم التي تكون في بعض الأحيان في أحوال جوية رديئة جدا.

جدول رقم(26): الأساس الذي تعتمده المؤسسة في منح الحوافز

الفئات / تقديم الحوافز			الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع		
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
نعـــم	مادية	على أساس الزيادة في الإنتاج	0	0	06	9.52	0	0	06	9.52	87.30
		على أساس ما يبذله العامل من جهد	05	7.39	0	0	02	3.17	07	11.11	
		على أساس السلوك	0	0	0	0	0	0	0	0	
	معنوية	على أساس الزيادة في الإنتاج	0	0	01	1.58	0	0	01	1.58	
		على أساس ما يبذله العامل من جهد	0	0	05	1.58	02	3.17	07	11.11	
		على أساس السلوك	0	0	0	0	0	0	0	0	
	كلاهما	على أساس الزيادة في الإنتاج	0	0	0	0	0	0	0	0	
		على أساس ما يبذله العامل من جهد	08	12.69	20	31.74	05	7.39	33	52.38	
		على أساس السلوك	01	1.58	0	0	0	0	01	1.58	
لا			05	7.39	03	4.76	0	0	08	12.69	
المجموع			19	30.15	35	55.55	09	14.28	63	100~	

س29، س30

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 87.30% من أفراد العينة صـــرحت بـــأن الإدارة تمنح

حوافز للعمال منها 52.38% حوافز بنوعيها مادية ومعنوية قدمت على أساس ما يبذله العامل من جهد وقد استفادت منها جميع الفئات السوسيو مهنية، بينما صرحت نسبة 11.11% من العينة أن الإدارة تمنح فقط الحوافز المادية وعلى أساس ما يبذله العامل من جهد وهو نفس ما صرحت به نفس العينة فيما يخص الحوافز المعنوية، ولعل ما يفسر إعتماد المؤسسة الكبير على نوعي الحوافز هو حرصها ووعيها بضرورة تطبيق نظام الحوافز، أي إدراكها أهمية هذا النظام في إثارة القوى الكامنة في العمال، وذلك باعتباره وسيلة لإشباع حاجات العامل التي تحركه وتدفعه إلى تحقيق الإنتاجية العالية، وتركيزها على جميع الفئات هو تأكيد منها على أهمية دور كل العمال دون استثناء في دفع عجلة المؤسسة نحو النمو والتطور، فحسب رئيس قسم الموارد البشرية أن اعتماد المؤسسة

بالدرجة الأولى على نوعي الحوافز والمقدمة على أساس ما يبذله العامل من جهد إنما هو عمل مقصود منها وضمن خطتها حتى تحرك في العمال شعور المنافسة الإيجابية وحثهم على إخراج جميع الطاقات الكامنة واستغلالها بما يخدم مصلحتهم ومصلحة المؤسسة.

جدول رقم(27)

الحوافز التي يفضلها الأفراد

الفئات المفضلة	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المادية	**03**	**4.76**	**04**	**6.34**	**03**	**4.76**	**10**	**15.87**
المعنوية	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
كلاهما	**16**	**25.39**	**31**	**49.20**	**06**	**9.52**	**53**	**84.12**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 31

يبين لنا الجدول أن نسبة84.12% من العينة صرحت بأنها تفضل الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية، يليها تفضيل العمال للحوافز المادية بنسبة 15.87% ، ونرجع تفضيل أغلبية العينة لنوعي الحوافز بحاجتهم إلى تحسين ظروفهم الاجتماعية من جهة والحصول على إمتيازات مثل إتباع أسلوب وضع العلامة(التنقيط) وفق ما يقوم به العامل قصد الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء الرأي والإقتراحات، الحصول على شهادات تقدير وعرفان أو إدراج أسمائهم في لوحات شرف ونشر تقارير بأعمالهم هذا ما يدل على الوعي والإعتزاز بالعمل والشعور بالرضا لديهم ولأنهم اعتبروا كلا من نوعي الحوافز المادية والمعنوية مرتبطان ببعضهما فلا يمكن الإستغناء عن أحدهما، من جهة أخرى نرجع إحتلال الحوافز المادية للمرتبة الثانية في التفضيل إلى العامل النقدي والذي يتحدد أساسا في قلة الأجر- انظر الجدول رقم 39 في الملاحق- كما يرجعها العمال كذلك إلى حاجتهم الماسة في تحسين وتأمين وإشباع إحتياجاتهم(تحسين المستوى المعيشي).

جدول رقم(28)

مدى مساهمة الحوافز والتشجيعات في دفع العمال للعمل أكثر

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
غالبا	**17**	**26.98**	**30**	**47.61**	**08**	**12.69**	**55**	**87.30**
أحيانا	**01**	**1.58**	**03**	**4.76**	**01**	**1.58**	**05**	**07.93**
نادرا	**01**	**1.58**	**02**	**3.17**	**0**	**0**	**03**	**04.76**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 32

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 87.30% من العينة صرحت بأن الحوافز والتشجيعات غالبا ما تدفع العمال إلى العمل أكثر، بينما جاءت بقية النسبة مقسمة بين أحيانا ونادرا أي قلما تساهم الحوافز والتشجيعات في دفع العمال للعمل أكثر، ونفسر النسبة الأولى إلى ما أكده العمال بأن الحوافز والتشجيعات تحرك طاقاتهم ورغباتهم في تحسين معيشتهم وضمان إستقرارهم وبالتالي إنخفاض معدل ترك العمل، أي أن هذه الحوافز تحقق الرضا التام للعاملين ومن ثم يتعلقون ويرتبطون إرتباطا وثيقا بعملهم ويصبحون على علم بمدى أهمية العلاقة بين الأداء والتحفيز.

جدول رقم(29)

الحصول على المكافآت والشكل التي تكون عليه

الفئات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
نعم	المكافآت الجماعية	**03**	**4.76**	**03**	**4.76**	**02**	**3.17**	**08**	**12.70**	**90.47**
	المكافآت الفردية	**01**	**1.59**	**02**	**3.17**	**0**	**0**	**03**	**4.76**	
	كلاهما	**15**	**23.80**	**24**	**38.09**	**07**	**11.11**	**46**	**73.01**	
لا		**0**	**0**	**06**	**9.52**	**0**	**0**	**06**	**9.52**	
المجموع		**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**	

س 33

صرح ما نسبته 90.47% من أفراد العينة بأنهم تحصلوا على مكافآت، حيث جاءت نسبة العمال الذين تحصلوا على كلا المكافآت 73.01% ، ويعود ذلك حسبهم إلى منهجية معتمدة من طرف المؤسسة حيث تعتمد على المكافآت الجماعية بسبب الصعوبة التي تجدها الإدارة في تحديد الأداء في بعض الوظائف نظرا للتداخل والإرتباط في العمل أو بعبارة أخرى يكون الفرد الذي يعمل مضطرا إلى مسايرة وتتبع سرعة أداء الجماعة لأن عمله يعتمد على عمل الآخرين مما فرض على المؤسسة إتباع هذا النوع من المكافآت لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل وأحسن، بينما تعتمد على النوع الثاني من المكافآت عندما يكون بمقدورها تحديد أداء كل فرد بشكل دقيق حتى يتم إنصاف كل عامل حسب مجهوده.

جدول رقم(30)

الحصول على ترقية

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**0**	**0**	**10**	**15.87**	**0**	**0**	**10**	**15.87**
لا	**19**	**30.15**	**25**	**39.68**	**09**	**14.28**	**53**	**84.12**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 34

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة84.12% من أفراد العينة قد صرحوا أنهم لم يحصلوا على ترقية ويعود السبب وراء ذلك أن هناك ثبات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة باعتبار أن أغلبية العمال من الفئة الشابة، أي أن هناك إستقرار في مناصب العمل ولا وجود لمناصب كثيرة تستدعي حركية في الترقية، أما نسبة 15.87% من العينة التي صرحت بأنها تحصلت على ترقية هم أعوان التحكم، فأغلبيتهم كانوا من فئة أعوان التنفيذ تم ترقيتهم وذلك بسبب التوجه المستقبلي للمؤسسة ورغبتها في الإبقاء فقط على فئة أعوان التحكم بسبب طبيعة عملها الذي يحتاج كثيرا إلى المستوى العلمي والتقني –انظر الجدول رقم03–

جدول رقم(31)

قيام المؤسسة بتوزيع جزء من أرباحها على العمال

الفئات التوزيع	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100**
لا	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100**

س 35

تؤكد نسبة 100% من أفراد العينة أن المؤسسة تقوم بتوزيع جزء من الأرباح على عمالها، وذلك باعتبار هذه الطريقة من أنجع السبل في كسب ولاء العمال حيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأنها ملك لهم وليسوا عمالا فقط لديها هذا ما ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية ويجعلهم يبذلون كل طاقاتهم من أجل كسب أكبر ربح ممكن، ففي هذه الطريقة معادلة تخدمهم بشكل كبير، فكلما زاد ربح المؤسسة زاد معها ربحهم، لذلك فإن إعتماد المؤسسة على هذه الطريقة يعد من الأساليب الحديثة في تحفيز العمال لأنها تشجعهم على تفادي اللامبالاة والإسراف في الوقت ومن ثم تحقيق الفعالية للمؤسسة.

جدول رقم(32)

مدى سماح المؤسسة للأفراد بالمساهمة في اتخاذ قراراتها

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**06**	**9.52**	**15**	**23.80**	**03**	**4.76**	**24**	**38.09**
لا	**13**	**20.63**	**20**	**31.74**	**06**	**9.52**	**39**	**61.90**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 36

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61.90% من أفراد العينة صرحت أن المؤسسة لا تسمح للعمال بالمساهمة في اتخاذ قراراتها، ذلك أن السياسة العامة للمؤسسة موضوعة من طرف المؤسسة الأم، بينما نسبة 38.09% من أفراد العينة صرحت أنها تساهم في اتخاذ قرارات المؤسسة وهي نسبة معتبرة بعض الشيء، فحسب بعض العمال – خاصة أعوان التحكم 23.80%– فإن مساهمتهم تكون بشكل كبير في القرارات التقنية التي تخدم سير العمل باعتبارهم المسؤولون عن العمليات الميدانية ولهم بعض الحرية في تحديد كيفية العمل الملائمة.

جدول رقم(33)

توفير المؤسسة لظروف عمل مريحة

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**15**	**23.80**	**26**	**41.26**	**08**	**12.69**	**49**	**77.77**
لا	**04**	**6.34**	**09**	**14.28**	**01**	**1.58**	**14**	**22.22**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 37

صرحت نسبة 77.77% من أفراد العينة أن المؤسسة توفر ظروف عمل مريحة، وهو الشيء الذي يؤكد على أن المؤسسة تحاول بقدر الإمكان إتباع أساليب تحد من تعرض عمالها للأخطار باعتبار أن نوعية عملهم وطبيعته يحتوي على الكثير من الأخطار بسبب احتكاكهم الدائم بمولدات الطاقة الكهربائية، "فنظرا للطبيعة الخاصة لنشاطات الصناعات الكهربائية والغازية فإن للوقاية الصحية والأمن أهمية بالغة في مجموع منشآت وتجهيزات المؤسسة"*

جدول رقم(34)

مدى مساهمة السياسة التي تتبعها المؤسسة في استقرار الأفراد

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**15**	**23.80**	**28**	**44.44**	**07**	**11.11**	**50**	**79.36**
لا	**04**	**6.34**	**07**	**11.11**	**02**	**3.17**	**13**	**20.63**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 38

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 79.36% من أفراد العينة قد صرحوا بأن السياسة التي تتبعها المؤسسة تساهم بشكل كبير في استقرار الأفراد، وهو ما يؤكد أن هذه الأخيرة تعي ضرورة ووجوب توفير كل وسائل الراحة للعمال حتى تعطيهم الدافع والحافز للعمل بكل طاقاتهم، كذلك فإن التغيير الذي حصل في المؤسسة في السنوات الأخيرة كان له الأثر البالغ في رسم معالم وتوجه جديد للمؤسسة يأخذ بعين الإعتبار الإستثمار في الموارد البشرية، فالمؤسسة تعلم أن عليها مسؤوليات اتجاه عملائها ولابد لها من يد عاملة مؤهلة تكون في مستوى تحمل هذه المسؤوليات، مما أوجب عليها توفير وتهيئة كل الظروف حتى تعمل هذه الأخيرة في جو يسوده الإستقرار.

* : انظر المادة 14 من النظام الداخلي للمؤسسة في الملاحق.

جدول رقم(35)

رأي العمال في نظام الحوافز التي تتبعه المؤسسة

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عادل	**03**	**4.76**	**15**	**23.80**	**05**	**7.93**	**23**	**36.50**
متوسط	**13**	**20.63**	**11**	**17.46**	**03**	**4.76**	**27**	**42.85**
غير عادل	**03**	**4.76**	**09**	**14.28**	**01**	**1.58**	**13**	**20.63**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 39

من خلال الجدول نجد أن هناك تقارب في رأي العمال فيما يخص نظام الحوافز والحكم عليه بأنه عادل بنسبة 36.33% ومتوسط بنسبة 42.85%، وما يؤكد ارتفاع هاتين النسبتين وتقاربهما هو وجود رضا لدى العمال على النظام الذي تعتمده المؤسسة والمتمثل في نظامي المكافآت الجماعية والفردية لأنه يؤدي إلى استفادة معظم العمال من الحوافز- انظر الجدول رقم 29 - والذي يعطي نوعا من عدم التمييز بين كافة العمال، ويفرض نوع من المساواة في القيام بالأعمال.

نرى أيضا من الجدول أن نسبة 20.63% من العينة صرحت بعدم عدالة نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة، ويرجع ذلك لعدم رضاها عن الشكل الذي تقدم به المكافآت خاصة الجماعية منها لأنها حسبهم تنمي ظاهرة الإتكال لدى العمال ولا تعبر عن الحقيقة الفعلية لمجهود كل عامل.

جدول رقم(36)

رأي العمال في حصولهم على حوافز أكبر عند قيامهم بنفس العمل في مؤسسة أخرى

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**05**	**7.93**	**06**	**9.52**	**03**	**4.76**	**14**	**22.22**
لا	**14**	**22.22**	**29**	**46.03**	**06**	**9.52**	**49**	**77.77**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 40

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 77.77% من أفراد العينة قد صرحوا أنهم لا يمكنهم الحصول على حوافز أكثر في مؤسسة أخرى عند قيامهم بنفس العمل، وهذا يعتبر دليل قاطع على أن سياسة الحوافز التي توفرها المؤسسة للعمال تعد جيدة نوعا ما، كذلك فإن معظم العمال يعتقدون أن المؤسسات الجزائرية بصفة عامة لا تتبع نظام أحسن من النظام الذي تتبعه مؤسستهم، بل بالعكس فإن مؤسسة سونلغاز وبعد الإصلاحات والتغييرات الأخيرة أصبحت من أهم الشركات التي تولي أهمية كبيرة لتحفيز عمالها.

ثانيا: أهم النتائج في ضوء الفرضيات:

1) نتائج الفرضية الأولى: تعتمد إدارة الموارد البشرية على خطط واضحة لتدريب أفرادها.

على العموم تأكد من خلال الدراسة التي أجريناها في مؤسسة سونلغاز عنابة، أن المؤسسة تهتم بعملية التدريب كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال وتجديد مهاراتهم، حيث نجدها تعمد على تدريبهم وتكوينهم عند إلتحاقهم بها، وهذا ما أكده 74.60% من العينة ككل، حيث تم هذا التدريب في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة، والشيء الملاحظ هنا أيضا هو إعتمادها الكبير على نوع التدريب التخصصي وهو ما أكدته نسبة 68.25% من العينة، ذلك أن المؤسسة تعتبر أن نوعية أداء العامل للعمل يرتبط إرتباطا وثيقا بنوعية التدريب الذي يتلقاه، فعندما يكون التدريب تخصصيا ودقيقا ويستجيب لحاجات العمل فهو يؤدي لا محالة إلى تحكم العامل وتحسن أدائه وبالتالي زيادة الفعالية.

من جهة أخرى ثبت أيضا من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على مصلحة التكوين في توجيه التدريب وهذا ما أكدته نسبة 88.88% من أفراد العينة، ذلك أنها الوحيد القادر على تحديد الضعف في الهيكل التنظيمي وبالتالي قدرتها على رسم خطة أو برنامج محدد وفعال لتوجيه وانتقاء الأفراد الذين لهم القدرة على ملئ تلك الفجوة والضعف في منصب العمل الواقع في الهيكل التنظيمي، ولعل ما يؤكد هذا الطرح هو ما أكدته نسبة 61.90% من العينة التي صرحت بأنها تستفيد من عدة دورات تدريبية كلما زاد الإحتياج لتخصص ما، وكلما سمحت الفرصة لذلك، لكن وعلى الرغم من هذا فإن جميع أفراد العينة صرحوا بأنهم بحاجة إلى فترات تدريبية جديدة وذلك لوعيهم بضرورة ووجوب الإستمرارية في التدريب، ولعل أهم سبب دفعهم إلى هذه الإقرار بهذه الحاجة هو محاولة تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم باعتبارها الكفيل بجعلهم يتحكمون في مهام مناصب عملهم.

لكن ولعل ما يعيب سياسة المؤسسة أنه وعلى الرغم من حاجة العمال إلى فترات تدريبية مستمرة فإنها لا تأخذ طلبهم بعين الإعتبار، حيث أكدت نسبة كبيرة من أفراد العينة تتمثل في 74.60% أن رد الإدارة فيما يخص طلبهم الخضوع لتدريب معين يواجه برد سلبي من طرفها، وهو ما يجعلنا نعتقد أن هناك بعض الإرتجالية من طرف

المؤسسة في تعاملها مع رغبات العمال فيما يخص هذا الجانب، وخاصة تغييب وجهة النظر المباشرة للعمال.

لكننا في المقابل وبالرغم مما ذكرناه آنفا ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع العمال والملاحظات التي مرت بنا، وكذا الإجابات التي أدلوا بها خلال الإستمارة، فإن نسبة 76.19 % من إجمالي أفراد العينة ذكرت أن إهتمام المؤسسة بالعملية التدريبية في تزايد مستمر، وهو شيء إيجابي يحسب لجهود إدارة الموارد البشرية في هذا المجال ولا يحسب عليها.

2) نتائج الفرضية الثانية: تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد وتقييم العملية التدريبية على إستراتيجية مقصودة تأخذ بعين الإعتبار مجموعة الخطط والبرامج المتعارف عليها.

يلعب تحديد وتقييم الإحتياجات التدريبية دورا جوهريا في توجيه العملية التدريبية باعتبارهما عنصرين أساسيين من خلالهما تستطيع إدارة الموارد البشرية التحكم في مختلف العمليات والأسس التي تقوم عليها مجموعة الأعمال والوظائف التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية.

ومن هذا المنطلق فإن مؤسسة سونلغاز تعتبر اللجوء إلى تحديد الإحتياجات التدريبية أمرا مهما لها، باعتباره أسلوبا علميا تعتمد عليه أغلب المؤسسات مهما كان نشاطها، وهذا ما يؤكده أغلب الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة، حيث أن 49.20% منهم يرون أن ذلك يرجع إلى رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها، وكذلك 38.09% ترى السبب وراء هذا اللجوء إلى وجود تكنولوجيا جديدة لابد لها من تحكم متقن ما يحتم تحديدا مفصلا للإحتياجات.

من جهة أخرى فإن هذا التحديد للاحتياجات التدريبية لا يتم بطريقة عشوائية، بل عن طريق طرق محددة تأخذ بعين الإعتبار تحليل الاحتياجات التدريبية وهو ما أكده 47.61% من أفراد العينة، وكذا من خلال قرار من المؤسسة الأم بنسبة 44.44 %، ففي الحالة الأولى يتضح لنا جليا إصرار المؤسسة على الإعتماد على الخطوات العلمية في نشاطها وتخطيطها للعملية التدريبية حيث يكون للمسؤول المباشر الحظ الكبير في تحديد العمال الواجب خضوعهم للتدريب، وفي الحالة الثانية فإن المؤسسة تعتمد على مجموعة

من الشروط والأسس الموضوعة مسبقا، والتي تضمن لها الإنتقاء الصحيح للعمال الواجب تدريبهم.

كذلك أدلى أفراد العينة وبنسبة 76.19% أن هذا التحليل للاحتياجات التدريبية يكون على أساس تحليل مهام منصب العمل، وهي الطريقة الأقرب للوصول إلى تحديد حقيقي باعتبار أن منصب العمل هو الكفيل بإظهار نقص كفاءة العامل من حيث عدم تحكمه في مهامه بشكل جيد وفعال وبالتالي الكشف عن الفجوة في منصب العمل والتأكد من أن هناك حاجة للتدريب – انظر الفصل الرابع –، ولعل ما يؤكد نجاح المؤسسة في اختيارها لهذه الطريقة هو أن غالبية أفراد العينة وبنسبة 90.47% يؤكدون على أن هناك تطابق شبه كلي بين هذا التحديد للاحتياجات واحتياجاتهم الفعلية للتدريب.

من جانب أخر نجد أن هناك محاولات جدية من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة بإشراك مسؤوليها بشكل كبير ومباشر في تحديد احتياجاتها التدريبية، حيث أكدت نسبة 65.07% من أفراد العينة على أن المسؤول المباشر في العمل هو الذي يلقى عليه عملية التحديد بشكل كبير لأنه في احتكاك مستمر ودائم مع العمال وبالتالي فإنه يعلم نقاط ضعفهم وقوتهم ومن منهم قابل للتطور واكتساب مهارات وقدرات جديدة تتلائم وطبيعة العمل المنوط بهم، وعلى هذا الأساس تقوم مصلحة التكوين بتدريب هؤلاء، فكفاءة المسؤول تجعله محل ثقة المؤسسة وتلعب دورا كبيرا في هذه العملية، وهو ما أكده معظم أفراد العينة وبنسبة 92.06%، حيث صرحوا بأن مسؤوليهم لديهم الكفاءة لتحديد احتياجاتهم التدريبية باعتبارهم من ذوي مستويات تعليمية عالية هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن المسؤول يأخذ بعين الإعتبار إقتراحات العمال في هذا التحديد وهو ما أكدته نسبة84.12% من أفراد العينة.

لكن وعلى الرغم من هذه الإيجابية في تحديد الإحتياجات التدريبية إلا أن أفراد العينة وبنسبة 77.77% يؤكدون حاجتهم إلى تدريب خاصة التدريب التخصصي، لكن هذا لا يؤكد بالضرورة وبشكل قطعي على فشل المؤسسة في تخطيطها وتنفيذها لعملية التدريب، باعتبار أن الأفراد بشكل عام يحبذون الإستمرارية في التدريب.

إن قيام المؤسسة بإتباع هذه الخطوات والطرق المدروسة في تحديدها للاحتياجات التدريبية يفرض عليها القيام بخطوة أخرى مهمة تتمثل في تقييم العملية التدريبية ككل

حتى تقيم مدى تحقيقها لأهدافها من وراء هذه العملية، لذلك فإن نسبة87.29% من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتقييم العملية التدريبية وذلك من خلال إتباعها طريقة قياس أداء العمال(77.77%). وما يدعم هذا هو أن غالبية أفراد العينة صرحوا بأنهم اكتسبوا مهارات مهنية جديدة وان مستواهم قد أصبح أكثر فعالية من ذي قبل، فالإكتساب والمستوى (يعبران عن المعيار السلوكي) مفهومان فرعيان يندرجان ضمن مفهوم واسع هو الأداء، وعليه فإن إعتماد المؤسسة طريقة قياس الأداء تعتبر خطوة علمية عملية متعارف عليها ومؤشر مهم ومحدد لنجاح البرنامج التدريبي - انظر الفصل الرابع - من جهة أخرى يؤكد ما نسبته 66.66% من أفراد العينة إن مردودهم بعد التدريب يعد جيدا وهو ما يثبت وجود معيار النتائج الذي يظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، فتصريح 69.84% من أفراد العينة بقدرتهم على تقديم مبادرات ومقترحات للمسؤول لحل بعض المشاكل في العمل لدليل قاطع على سلامة العملية التدريبية.

ما نستطيع قوله هنا أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز تلعب دورا هاما وبارزا في تنمية مواردها البشرية من خلال وجود رؤية، خطط وطرق واضحة فيما يخص تحديد الإحتياجات التدريبية وتقييم العملية التدريبية ككل.

3) نتائج الفرضية الثالثة: تعتمد المؤسسة في بناء نظام حوافزها على مجموعة من الخطوات الواضحة والمدروسة.

اتضح من خلال الدراسة الميدانية، وبعد الإطلاع على إجابات الإستمارة الخاصة بمتغير الحوافز، أن المؤسسة تمنح للعمال حوافز وهو ما اتفق عليه 87.30% من أفراد العينة، لكن الملفت للإنتباه أن هناك تباين في الإجابات حيث تقول نسبة 20.63% أنها تمنح حوافز مادية فقط، أما نسبة 12.69% تقول أنها تمنح حوافز معنوية فقط، بينما أن الأغلبية وبنسبة 53.96% تؤكد أن المؤسسة تقدم كلاهما معا، لكن النقطة المتفق عليها في هذا الإختلاف هي أن هذه الحوافز تقدم على أساس ما يبذله العامل من جهد، هذا الأخير الذي يعتبر أساس من أسس تقديم الحوافز – انظر الفصل الرابع – ، فهو يعبر عن المجهود المبذول خاصة وأن نشاط المؤسسة هو نشاط خدماتي بالدرجة الأولى، ويبدو لنا هنا أن المؤسسة قد نجحت في اختيار أسلوب تقديم الحوافز ذلك أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 84.12% يؤكدون على أنهم يفضلون الحوافز المادية والمعنوية معا باعتبارهما

مكملان لبعضهما البعض وهما الكفيلان بإعطاء الدافع للقيام بالعمل بشكل فعال، ولعل ما يدعم هذا الطرح هو ما تؤكده نسبة 87.30% من إجمالي العينة بأن هذه الأخيرة تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكثر لدى الموارد البشرية، فكلما تحصلوا على حوافز وتشجيعات – باختلاف أنواعها– كلما شجعهم ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل مما يضمن استقرارهم وتحسين أدائهم.

من جهة أخرى وفي نفس السياق نجد أن أغلبية العينة وبنسبة 90.47% قد عبرت على أنها تحصلت على مكافآت بنوعيها الفردية والجماعية، إلا أن 84.12% من العينة صرحت أنها لم تتحصل على ترقية، لكن هذا لا يعبر على أن المؤسسة لا تعتمد على هذا الأسلوب بشكل عمدي إنما هو راجع في الأساس إلى أن معظم عمالها يعتبرون من الفئة الشابة وبالتالي فإن هناك استقرار في مناصب العمل ولا توجد ضرورة تستدعي حركية في الترقية.

كذلك فإن المؤسسة تعتمد على أسلوب أخر يعتبر من أهم الأساليب الحديثة في تصميم نظام الحوافز وهو القيام بتوزيع جزء من أرباحها على العمال ويسمى كذلك في ميدان الموارد البشرية المشاركة في الأرباح – انظر الفصل الرابع –، حيث أن نسبة 100% من أفراد العينة يؤكدون على اعتماد المؤسسة على هذا التوجه الذي ينمي مشاعر الإنتماء، التعاون، المشاركة ومكافحة اللامبالاة والإسراف في الوقت، وجميعها مفاهيم لمعنى واحد هو فعالية المؤسسة، لكن في المقابل نجد أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والمتمثلة في 61.90% صرحت أن المؤسسة لا تسمح لهم بالمساهمة في اتخاذ قراراتها خاصة المصيرية منها، بينما هناك بعض المشاركة تختص أساسا في الجوانب التقنية الخاصة بالعمل وهو ما تؤكده نسبة 38.09%.

من جانب أخر نجد أن 77.77% من العينة صرحت بأن المؤسسة توفر ظروف عمل مريحة والتي تعتبر طريقة متعارف عليها في تحفيز العمال فهي تندرج ضمن الحوافز المعنوية.

ومن خلال كل ما سبق وعلى الرغم من الإتفاق الجماعي للعمال (80.95%) على عدم توافق الأجر مع ما يبذلونه من جهد، إلا أنه يبدو جليا أن سياسة الحوافز المتبعة من طرف المؤسسة سياسة جيدة لأبعد الحدود وأنها تساهم بشكل كبير في استقرار الأفراد

وهو ما يؤكده أغلبية أفراد العينة بنسبة 79.36%، خاصة إذا علمنا أن هذه السياسة تنحصر بين العادلة والمتوسطة (انظر الجدول 35)، وكذا إذا علمنا بأن غالبية الأفراد يؤكدون على أنهم لا يستطيعون الحصول على حوافز اكبر بقيامهم بنفس العمل في مؤسسة أخرى.

ومن خلال تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية يمكن القول أن الفرضيات قد تحققت على العموم، ونستطيع تلخيص هذه النتائج أكثر في النقاط التالية:

- تولي المؤسسة إهتماما كبيرا للتدريب في تنمية نشاطها والتي تبرزه من خلال أولوياتها، ويتجلى ذلك من خلال رسالة المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة في تدريب أفرادها على التدريب التخصصي في مراكز التكوين التابعة لها.
- إهمال المؤسسة للطلب الشخصي للأفراد فيما يخص التدريب، واعتمادها فقط على القرارات الإستراتيجية التي تخدمها.
- تهتم المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق دورات تدريبية كلما سمحت الفرصة، وكلما زاد احتياجها لتخصص ما.
- يمكن القول أن سبب لجوء المؤسسة إلى التدريب يرجع إلى رغبتها في تنمية كفاءتها من جهة وإلى التحكم في التكنولوجيا الحديثة من جهة أخرى.
- إعتماد المؤسسة على عملية تحليل مهام منصب العمل كطريقة أساسية في تحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية.
- الوصف الكامل والدقيق لمهام منصب العمل لأغلبية المناصب في المؤسسة أثر إيجابا في عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- تطابق الاحتياجات التدريبية المحددة مع الاحتياجات الفعلية للأفراد.
- تنحصر عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد بين المسؤولين المباشرين ومصلحة التكوين.
- تعتمد المؤسسة في تقييمها للعملية التدريبية على طريقة قياس الأداء التي تعبر عن مستويين هما: المعيار السلوكي – تحسن مستوى مهارات وقدرات الأفراد باكتسابهم سلوكات جديدة – ، ومعيار النتائج– من خلال تحسن مردود الأفراد–.

- تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعمال، ويتم ذلك على أساس ما يبذله العامل من جهد.
- تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق الفعالية لدى الموارد البشرية ، فكلما تحصل العامل على حوافز وتشجيعات كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر.
- تعتمد المؤسسة في مكافأة عمالها على نوعي المكافآت الجماعية والفردية.
- اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في الأرباح مع العمال والذي يعتبر من أحسن الطرق التي تجعل العامل يفجر كل طاقاته الكامنة.
- لا تسمح المؤسسة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات الحساسة.
- تقوم المؤسسة بتوفير كل ظروف الراحة للعمال للقيام بعملهم على أحسن وجه.
- تساهم السياسة التي تتبعها المؤسسة بصفة عامة في استقرار الأفراد، مما يجعلهم لا يفكرون في ترك العمل.

يمكننا القول إذن أن الفرضية الأساسية التي انطلقنا منها في هذه الدراسة قد تحققت، ذلك أن المؤسسة تعتمد بصفة عامة أثناء رسم وتنفيذ إستراتيجيتها على خطط وأساليب علمية واضحة ومدروسة تأخذ فيها بعين الإعتبار أهمية مواردها البشرية وضرورة تنمية قدراتها والإرتقاء بمستواها من خلال تدريب وتحفيز جيدان يتلائمان مع خصوصية الأعمال المنوطة بهم.

وعلى العموم فإننا نتفق بشكل كبير مع الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية كل من التدريب والتحفيز في الإرتقاء بمهارات وأداء العمال وبالتالي تطوير قدراتهم وكفاءاتهم التي تساهم بشكل مباشر في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، لكننا في المقابل نؤكد بأنه إذا أرادت المؤسسة الوصول إلى هذه الفعالية فلابد لها من وجود إستراتيجية واضحة ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية تقييم هذه العملية، مع وضع نظام حوافز يقوم على أسس وأساليب متعارف عليها.

هوامش الفصل:

1) زكي محمد هاشم، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مرجع سابق، ص 303.

2) André boutin: **Formation et Développements**, Pierre Mardaga Editeur, Belgique, 1983, P161.

الخاتمة:

يبقى موضوع الموارد البشرية من أهم قضايا الساعة التي أثيرت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسيها العنصر البشري فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة ، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق وضمان إستمرارية ووجود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية.

إن الإستراتيجيات المعتمدة حاليا تعتمد أساسا على دفع المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها من خلال القيام بأدوار متكاملة مع استراتيجيات المؤسسة وأنشطة صنع السياسات وذلك من خلال التخلي عن بعض الأفكار والإنطباعات السلبية عن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، فالموارد البشرية هي المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من مختلف القوى العاملة، ومن واجب المسؤولين الإهتمام والتركيز على العنصر البشري واكتشاف جوانب القوة والضعف لديه حتى لا تقل حاجتها باعتبار أن هناك علاقة ارتباط بين التغيير في قدرة وإمكانيات الموارد البشرية وبين التدريب والحوافز، فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتبر ثورة تكنولوجية حديثة تستعملها المؤسسة كسلاح لمواجهة قوى العولمة والمنافسة في الأسواق والمحافظة على وحدتها، وهكذا تصل المؤسسة إن أحسنت صياغة إستراتيجيتها إلى أهداف قابلة للتنفيذ من خلال تنسيق جيد ودقيق لمواردها البشرية والإهتمام بالتغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها وعلاقتها في تحديد طبيعة التدريب ونوعية الحوافز.

ولقد تأكدنا من خلال دراستنا أن الإعتماد على التدريب بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالهم، حيث يتطلب هذا الإعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية العملية التدريبية.

من جهة أخرى لابد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التدريبية باعتبار هذين العنصرين أساس من أسس نجاح العملية التدريبية ككل، فوجوب الإعتماد على خطط وطرق واضحة، مدروسة ومتعارف عليها أمر مهم للغاية، حيث تقوم مثلا على تحليل ووصف مناصب العمل، وجود مجموعة من المشرفين من ذوي المهارات في تحديد وتحليل هذه الاحتياجات، التقييم على أساس مجموعة من المعايير العلمية،.....

ومن خلال الدراسة أيضا يتأكد دور الحوافز في زيادة فعالية وإستقرار الموارد البشرية والتي لا تتأتى إلا من خلال وجود نظام حوافز مسطر ومبني على أساس علمي مدروس يأخذ بعين الاعتبار خطوات مصممة بشكل جدي وفعال، حيث يقوم مثلا على: منح نوعي الحوافز المادية والمعنوية جماعية كانت أو فردية، المشاركة في الأرباح، توفير ظروف الراحة،...

ومعنى كل ما سبق فإنه للقيام بتدريب وتحفيز مثاليان لابد من وجود إستراتيجية محددة تأخذ بعين الإعتبار وجوب الإعتماد على خطط وأسس وأساليب واضحة مدروسة تعتمد أساسا على تحديد الإحتياجات التدريبية وتقييم العملية التدريبية مع التركيز على تصميم جدي وفعال لنظام الحوافز.

قائمة المراجع، الجداول والأشكال

بالعربية.

بالأجنبية.

مواقع الإنترنيت.

فهرس الجداول.

فهرس الأشكال.

قائمة المراجع:

أولا/ بالعربية:

1) الكتب:

1) أحمد خاطر ومحمد بهجت كشك، **إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية**، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، 1999.

2) احمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون**، دار الكتب، بيروت، 2000.

3) أحمد عادل راشد، **مذكرات في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية، بيروت،1981.

4) أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.

5) إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.

6) السيد عليوة، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2001.

7) أمين ساعاتي، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

8) اندرودي سير لاقي، مارك جي والاس، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ب سنة.

9) بوحوش عمار ، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

10) جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيري كاظم، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.

11) جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.

12) جورج لاباساد، رنيه لور، **مقدمة في علم الاجتماع**، ترجمة هادي ربيع، طبعة 02، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1986.

13) جيري جراي، **الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988.

14) حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

15) حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.

16) خيري خليل الجملي، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع**، المكتب الحديث الأزاريطة الإسكندرية، 1998.

17) راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، القاهرة 2002-2003.

18) راوية محمد حسن، **السلوك في المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

19) راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999.

20) رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـــ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها**، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.

21) زكي محمد هاشم، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، طبعة 02، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1979.

22) زكي محمود هاشم، **إدارة الموارد البشرية**، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1996.

23) سعاد نائف البرنوطي، **أساسيات إدارة الأعمال**، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلس، دون سنة.

24) سعد عيد مرسي بدر، **الايدولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.

25) سليمان محمد الطماوي، **مبادئ علم الإدارة العامة**، طبعة04، دار الفكر العربي، القاهرة، 1969.

26) سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

27) سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن ، 1999.

28) المصحف الشريف، **سورة النساء**، الآية 73.

29) سيد الهواري، **الإدارة والأصول العلمية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.

30) صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

31) صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000.

32) صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الإسكندرية، 1974.

33) صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، .1988

34) طارق الحاج وآخرون ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ط1، 1990.

35) عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

36) عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، 1992.

37) عبد الله بلقاسم العرفي، **مدخل إلى الإدارة التربوية**، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 1996.

38) عبد الله محمد عبد الرحمان، **علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.

39) عبد الوهاب إبراهيم، **أسس البحث الاجتماعي**، ط1، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1985.

40) علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.

41) علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

42) علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، 1997.

43) علي غربي، **تنمية الموارد البشرية**، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004.

44) علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر،2002.

45) علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، ج1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.

46) عليا شكري، **قراءات معاصرة في علم الاجتماع**، دار الكتاب للنشر، ط02، ب سنة.

47) عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

48) عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005.

49) فؤاد سالم وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط3، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989.

50) فايز الزغبي، محمد عبيدات، **أساسيات الإدارة الحديثة**، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

51) قيس مومن وآخرون، **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.

52) كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، طبعة 01، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.

53) كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي**، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994.

54) محمد جمال برعي، **فن التدريب في مجالات التنمية**، ط1، مكتبة القاهرة، 1970.

55) محمد حنفي سليمان، **وظائف الإدارة**، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998/1997.

56) محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة.

57) محمد علي محمد، **علم اجتماع التنظيم**، ج01، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 1982.

58) محمد فتحي، **766 مصطلح إداري، إيضاح وبيان**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.

59) مربوحة بولحبال نوار، **محاضرات في علم اجتماع التربية**، ج1، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2005.

60) مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
61) ملحم سامي محمد، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
62) منصور فهمي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976.
63) ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
64) ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، ص.154.
65) نبيل أرسلان، **الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام**، دار النهضة، مصر، 1979.
66) نبيل الحسيني النجار، **الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993.
67) نبيل النجار، **الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر،1999.
68) يونس إبراهيم حيدر، **الإستراتيجية للمؤسسات والمنظمات**، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 1999.

2) المعاجم والقواميس:

69) **المنجد الأبجدي**، ط2، دار المشرق (المطبعة الكاثوليكية)، بيروت.
70) **المنجد الأبجدي**، ط1، دار النشر، بيروت، لبنان، 1967.
71) تق محمود المسعدي، **القاموس الجديد للطلاب**، ط ب، 1983.
72) عيسى مومني، **الممتاز قاموس مدرسي**، ط2، نشر دار العلوم ، 2002–2003.

3) الرسائل والمجلات:

1) كمال طاطاي، **دورالتكويـــن في رفـــع إنتاجية المؤسســـات**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير(غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002–2003.
2) لطفي دنبري، **دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير(غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2002–2003.
3) نضرة ميلاط، **الحوافز والرضا الوظيفي**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير(غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2005–.2006
4) ديب نورة، **التحفيز بوحدة نوميديا للحليب ومشتقاته**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 1998.

5) فهيمة بديسي، **إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد2، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004.

4) الوثائق والمؤتمرات:

1) القانون الأساسي للعامل رقم 12/78 مؤرخ في 05 أوت 1978.

2) إعداد: الفريق الفلسطيني للإدارة، **منهاج تدريب القيادة والإدارة**، الطبعة الأولى، فلسطين، 1999، وثيقة غير منشورة.

3) صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)**، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 9 – 10 مارس 2004.

ثانيا/ بالفرنسية:

1) Chabou Mohamed Salah : « diagnostic interne » forum de sonatrach, décembre 2003, Annaba, Algérie.

2) Denis Segrestin : **Sociologie de l'entreprise**, Armond Colin, Paris,1996.

3) J.G March et H.A Ssimon**, les organisation problèmes psycho-sociologiques**, traduit par : J.G Rouchy et G.P Runier, Educatios DONAD, Paris, 1979.

4) Monic Hic Horn: **Max Weber et la sociologie française**, Préface de Julien Freund édition l'harmattan, Paris,1988.

5)Thietar Trayrnond - Alain: **La dynamique de L'homme au travail**, Les edition d'organisation, Paris,1977.

6) F.W Taylor: **la direction scientifique des entreprises** , ouvrage présenté par M. Benguerna , Alger 1992.

7) Actouf.O: **les sciences de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique**, édition OPU, Enal Alger, 1986.

8) O.Ortsman : **Changer le travail, les expériences, les méthodes , Les conditions de l'expérimentation sociales**,édition du Dunod, paris, 1978.

9) Geneviève lacono: **Gestion des ressources humaines**, Gualino éditeur,E.J.A. paris, 2002.

10) Jacqueline Barraud et autres: **La Fonction Ressources Humaines**, édition DUNOD, Paries, 2004,2éme édition.

11) Jean marie Peretti: **Gestion du personnel**, librairie vuibert ,paris, 1991.

12) Pierre Casse: **la formation performante**, OPU , Alger , 1994.

13) Sekiou et autres :**Gestion des ressources humaines**, les éditions 41, INC, Montréal, 1993.

14) Annik saint sauveur et Jean pascal Lama : **fonction formation dans l'entreprise**, le manuel du responsable de formation, édition arnier, paris,1984.

15) Sergr Barzucketti et jean françois claud: **Evaluation de la formation et perfermance de l'entreprise**, édition liaison, paris, 1995.

16) Bernard gulett:**Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail**, les éditions d'organisation, paris, 1973.

17) Alain meignant:**Menager la formation**, édition liaison, paris, 1995, 3ème édition.

19) André boutin: **Formation et Développements**, Pierre Mardaga Editeur, Belgique, 1983.

ثالثا: بالانجليزية:

1) Smither, R.D: **The Psychology of Work and Human Performance**, 3th ed, New York: An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc, 1998.

رابعا/ مواقع الانترنيت:

1) http://www.fateh.net/public/derasat/2/11.htm. فحص في:2008/02/20

2) http://www.3iny.com/vb/t26081.html. فحص في:2008/02/27

3) http://ar.wikipedia.org/wiki. فحص في:2008/03/04

4) http://www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-51971.html.
فحص في: 2008/03/10.

5) http://shaheer.ahlamontada.com/montada-f55/topic-t41.htm.
فحص في: 2008/03/10.

6) http://www.aldahrawia.com/vb/archive/index.php. فحص في: 2007/03/10.

7) http://www.alukah.net/articles/2/992.aspx?cid=85.
فحص في: 2008/02/13 على الساعة 15:31

8) http://www.alukah.net/Articles/Article.aspx?ArticleID=1092.
فحص في: 2008/02/18 على الساعة 21:30.

9) http://www.hrdiscussion.com/hr2077.html
فحص في: 2009/03/05.

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملاحق

الإستمارة.

جداول خاصة بالتدريب والحوافز.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

النظام الداخلي للمؤسسة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

إستمارة بحث حول:

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية

التدريب، الحوافز

المديرية الجهوية لنقل الكهرباء- سونلغاز- نموذجا

إعداد الطالب
منير بن دريدي

إشراف الأستاذ الدكتور
رابح كعباش

ملاحظة: هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2008- 2009

الاستمارة

أولا: البيانات الأولية:

1- السن: ....

2- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐

3- التصنيف المهني:

- إطار ☐
- عون تحكم ☐
- عون تنفيذ ☐

ثانيا: واقع التدريب في المؤسسة :

4- هل تلقيت تدريبا على مهنتك الحالية عند التحاقك بهذه المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة نعم أين كان ذلك:
  - داخل المؤسسة ☐
  - في مركز مهني تابع للمؤسسة ☐
  - في مركز مهني مستقل ☐
  - أخرى

تذكر...

5- ما نوع التدريب الذي استفدت منه في هذه المؤسسة؟

- تدريب تخصصي ☐
- تدريب أكاديمي ☐
- تدريب ترقوي ☐
- أخرى

تذكر...

6- هل استفادتك من التدريب جاء بناءا على:

- طلبك الشخصي ☐
- مسؤولك المباشر ☐
- مصلحة التكوين ☐
- أخرى

تذكر...

في كل الحالات، اشرح لماذا ؟

....

....

....

7- هل تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقيت عليه تدريبا؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل حدث و أن استفدت من دورة تدريبية أخرى في هذه المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة نعم هل ساهم ذلك في زيادة كفاءتك ومهاراتك؟

نعم ☐ لا ☐

9- هل ترى أنك بحاجة إلى فترة تدريبية جديدة؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟

- للحفاظ على منصب عملك ☐
- لتحسين الأداء وتنمية القدرات ☐
- للحصول على ترقية ☐
- كلها معا ☐

- في حالة الإجابة بلا، لماذا؟
- لأن التدريب غير مفيد في هذه المؤسسة ☐
- لأنك قادر على أداء عملك على أكمل وجه ☐
- لأمور أخرى، تذكر

....

10- إذا احتجت إلى فترة تدريبية في اختصاص معين، هل تطلب ذلك من الإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم كيف يكون رد الإدارة؟

ايجابي ☐ سلبي ☐

11- حسب خبرتك في هذه المؤسسة، هل الإهتمام بمجال التدريب:
- في تزايد ☐
- في تراجع ☐
- على نفس الحال ☐

ثالثا: تحديد الاحتياجات التدريبية:

12- حسب رأيك، هل لجوء المؤسسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال يعود إلى:
- رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها ☐
- وجود فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة ☐
- تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة ☐
- أخرى

تذكر...

13- هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسستكم عن طريق:
- تحليل الاحتياجات التدريبية ☐
- بطريقة عشوائية ☐
- قرار من المؤسسة الأم ☐
- أخرى تذكر

....

14- حسب رأيك، هل تم تحديد احتياجاتك التدريبية في المؤسسة عن طريق:
- تحليل مهام منصب عملك ☐
- بناءا على الفارق بين مردودك والمردود السنوي المحبذ من المؤسسة ☐
- بناءا على التقييم السنوي لأدائك ☐
- أخرى تذكر

....

في كل الحالات، إشرح كيف تم ذلك؟

....

15- حسب رأيك، هل الاحتياجات المقترحة من طرف المعنيين بذلك مطابقة لاحتياجاتك التدريبية؟
نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بلا: اشرح لماذا؟

....
....
....

16- من المسؤول عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية في المؤسسة التي تعمل بها؟
- مسؤولك المباشر ☐
- رئيس القسم أو المصلحة ☐
- آخر
يذكر..

17- هل ترى بأن المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية، كفء للقيام بهذه العملية:
نعم ☐ لا ☐
- إذا كان الجواب بلا: هل هذا يعود إلى:
- عدم تقديره لأهمية التدريب في المؤسسة ☐
- عدم إلمامه ومعرفته لنشاط وظيفتك ☐
- عدم تخصصه في نفس تخصص عملك ☐
- أخرى
تذكر..

18- هل مسؤولك المباشر يأخذ بعين الاعتبار احتياجاتك التدريبية التي تقترحها عليه:
نعم ☐ لا ☐
- إذا كان الجواب بلا: اشرح لماذا؟

....
....
....
....

19- ما نوع الاحتياجات التدريبية التي أنت بحاجة إليها ؟
- احتياجات تدريبية تخصصية ☐
- احتياجات تدريبية أكاديمية ☐
- احتياجات تدريبية في مجال التسيير ☐
- أخرى
تذكر..
- في كل الحالات، اشرح لماذا؟

....
....
....

رابعا: تقييم التدريب:

20- هل يتم تقييم العملية التدريبية في مؤسستكم؟
نعم ☐ لا ☐
- إذا كان الجواب بنعم، هل يتم ذلك عن طريق؟
- استمارة معلومات ☐
- اختبارات كتابية ☐

- قياس الأداء ☐
- أخـــرى تـــذكر...

21- حسب رأيك، هل التدريب الذي تلقيته يتماشى مع احتياجاتك التدريبية؟
نعم☐ لا ☐
- إذا كان الجواب بلا، اشرح لماذا؟
....
....
....
....

22- هل التدريب الذي تلقيته ساعدك على اكتساب مهارات جديدة ساهمت في تحكمك أكثر بمهام منصب عملك؟
نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بنعم، اشرح كيف عرفت ذلك؟

....
.....
- في حالة الإجابة بلا، لماذا في رأيك؟
....
....

23- كيف ترى الآن مستواك المهني والمعرفي بعد التدريب؟
- أكثر فعالية ☐
- تحول جذري ☐
- لم يقدم أي إضافة ☐

24- هل مردودك بعد التدريب يعد:
- جيد ☐
- متوسط ☐
- ضعيف ☐
- في كل الحالات، اشرح لماذا؟
....
....
....
....

25- هل ساعدك التدريب على المبادرة في إعطاء اقتراحات وحلول لمسؤوليك؟
نعم☐ لا ☐
- إذا كان الجواب بلا، اشرح لماذا؟
....
....
....

26- هل التدريب الذي استفدت منه يؤهلك للعمل في أكثر من منصب؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم، ما سبب ذلك؟

....

....

....

خامسا: الحوافز:

27- ما رأيك في الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة؟

كاف ☐ غير كاف ☐

28- هل يعكس الأجر ما تبذله من جهد؟

نعم ☐ لا ☐

29- هل تمنح المؤسسة حوافز للعمال؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوعها؟

مادية ☐ معنوية ☐ كلاهما ☐

30- على أي أساس تقدم هذه الحوافز؟

- على أساس الزيادة في الإنتاج ☐
- على أساس ما يبذله العامل من جهد ☐
- على أساس السلوك ☐
- أخرى

تذكر...

31- حسب رأيك، أي نوع من الحوافز يفضل العمال؟

المادية ☐ المعنوية ☐ كلاهما ☐

- في كل الحالات، اشرح لماذا؟

....

....

....

32- حسب رأيك، هل تساهم الحوافز والتشجيعات في دفع العمال للعمل أكثر؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

33- هل حصلت على مكافأة من هذه المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم، هل كان ذلك في إطار:

المكافآت الجماعية ☐ المكافآت الفردية ☐ كلاهما ☐

34- هل سبق وان تحصلت على ترقية في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

35- هل تقوم المؤسسة بتوزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال؟

نعم ☐ لا ☐

36- هل تسمح لك سياسة المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ قراراتها؟

نعم ☐ لا ☐

37- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مريحة؟

نعم ☐ لا ☐

38- هل السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

39- ما رأيك في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة؟

عادل ☐ متوسط ☐ غير عادل☐

40- هل ترى أنه يمكنك أن تحصل على حوافز اكبر بقيامك بنفس العمل في مؤسسة أخرى؟

نعم ☐ لا ☐

41- هل لك اقتراحات لتحسين نظام الحوافز في هذه المؤسسة؟

نعم☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم، ما هي؟

....
....
....
....

نشكرك على حسن تعاونك معنا

FORMULAIRE

I/ Les informations préliminaires:

1/ Age:……………………

2/ Niveau d'instruction:

Lycén (ne) ☐ Universitaire ☐

3/ Catégorie professionnelle:

- Cadre ☐
- Agent de maîtrise ☐
- Agent d'exicution ☐

II/ Etat de la formation au sein de la société:

4/ Est-ce-que vous avez effectué une formation sur votre fonction actuelle lorsque vous étiez recruté (e) dans la société?

Oui ☐ Non ☐

Dans l'affirmative, où l'avez-vous effectué?:

- Au sein de la société ☐
- Au sein d'un centre pofessionnel de la société ☐
- Au sein d'un centre pofessionnel indépendant ☐
- Autre (s) vous citez ………………………………..………………

5/ Quel est le type de formation que vous avez suivi dans cette société?

- Formation spécialisée ☐
- Formation Académique ☐
- Formation promotionnelle ☐
- Autre (s) vous citez ……………………………………………..…….

6/ Est-ce-que votre formation était effectuée sur la base de:

- Votre demande personnelle ☐
- Votre respensable direct ☐
- Service de formation ☐
- Autre (s) vous citez ………………………………..………………

Dans tout les cas, expliquez pourquoi?

…………………………………………………………………………..................................

....

7/ Est-ce-que vous exercez la fonction dont vous avez effectuer une formation sur elle?

Oui ☐ Non ☐

8/ Est-ce-que vous avez bénificié d'une autre formation au sein de cette société?

Oui ☐ Non ☐

Dans l'affirmative, est-ce-que cette formation vous a aidé de développer vos compétences et savoirs-faire?

Oui ☐ Non ☐

9/ Est-ce-que vous estimez que vous avez besoin d'une nouvelle période de formation ?

Oui ☐ Non ☐

Dans l'affirmative, pourquoi?

- Pour garder votre poste ☐
- Pour améliorer vos attitudes et développer vos compétences ☐
- Pour avoir une promotion ☐
- Pour l'ensemble ☐

Dans le négative, pourquoi?

- Parceque la formation est inutile dans cette société ☐

- Parceque vous pouvez exercer votre fonction parfaitement ☐
- Pour d'autres raisons, vous citez ……………………………….……….
…………………………………………………………………………………………..

10/ Si vous avez besoin d'une formation dans une spécialité précise, est-ce-que vous la demandez de l'administration?

Oui ☐ Non ☐

Dans l'affirmative, quelle sera la réponse de l'adminstration?

Positive ☐ Négative ☐

11/ Selon votre expérience dans cette société, est-ce-que l'intérêt à la formation est:

- En augmentation ☐
- En récule ☐
- En son état ☐

III/ Désignation des besoins à la formation:

12/ Selon vous, est-ce-que la société désigne les besoins à la formation des employés à la base de:

- Désir de la société à développer leurs compétences ☐
- L'existance d'une rupture entre les objectifs et les résultats ☐
- L'avancement technologique ☐
- Médiocrité des services que fournis la société ☐
- Autre (s) vous citez …………………………………………………..

13/ Est-ce-que la désignation des besoins à la formation dans votre société se fait à la base de :

- D'une analyse des besoins à la formation ☐
- D'une façon aléatoire ☐
- D'une décision de la société ☐
- Autre (s) vous citez …………………………………………………

14/ A votre avis, est-ce-que vos besoins à la formations sont désignés à la base de:

- L'analyse des fonctions de votre poste ☐
- La différence entre votre rendement et les objectifs annuels voulus de la société ☐
- L'évaluation annuelle de votre rendement. ☐
- Autre (s) vous citez ………………………………………………….

Dans tout les cas, expliquez comment ça était déroulé
……………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………

15/ Selon vous, est-ce-que les besoins à la formation recommandés par les responsables se conforment avec vos besoins?

Oui ☐ Non ☐

Dans la négative, expliquez pourquoi?
…………………………………………………………………………….…………
……………………………………………………………………………….

16/ Qui est le responsable de la désignation des besoins à la formation dans votre société?

- Votre responsable direct ☐
- Votre chef de service ☐
- Autre (s) vous citez ………………………………………………….

17/ Est-ce-que vous voyez que le responsable de la désignation des besoins à la formation est apte d'accomplir cette opération?

Oui ☐ Non ☐

Dans la négative, c'est parceque:

- Il n'apprécie pas l'intérêt de la formation dans la société ☐
- Il ignore votre activité ☐
- Vous n'avez pas la même spécialité ☐
- Autre (s) vous citez ………………………………………………………..

18/ Est-ce-que votre responsable direct prend en consédiration vos suggestions de vos besoins à la formation?

Oui ☐ Non ☐

Dans la négative, expliquez pourquoi?

………………………………………………………………………………….………

…………………………………………………………………………………….

19/ Quel est le type de vos besoins à la formation?

- Besoins à la formation spécialsée ☐
- Besoins à la formation académique ☐
- Besoins à la formation dans le domaine de la gestion ☐
- Autre (s) vous citez ………………………………………………………..

Dans tout les cas, expliquez pourquoi?

…………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

IV/ Evaluation de la formation:

20/ A votre avis, est-ce-que la formation que vous avez suivi convient avec vos besoins à la formation?

Oui ☐ Non ☐

Dans la négative, expliquez pourquoi?

………………………………………………………………………………….………

…………………………………………………………………………………….

21/ Est-ce-que la formation que vous avez suivi, vous a aidé à acquérir des nouvelles savoirs-faire influant positivement sur votre maîtrise des fonctions de votre poste?

Oui ☐ Non ☐

Dans l'affirmative, expliquez comment vous l'avez découvert

………………………………………………………………………………….………

…………………………………………………………………………………….

Dans la négative, pourquoi d'après vous?

…………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

22/ Comment voyez-vous votre niveau professionnel et scientifique après la formation?

- Plus effecace ☐
- Changement rationnel ☐
- Elle n'a pas donné de plus ☐

23/ Est-ce-que votre rendement après la formation devient:

- Bien ☐
- Moyen ☐
- Faible ☐

Dans tout les cas, expliquez pourquoi?

…………………………………………………………………………………….

……………………………………………………………………………………..

24/ Si votre rendement obtenu ne convient pas avec celui tracé, est-ce-que ceci est à cause de:
- Faiblesse de votre niveau d'insruction. ☐
- Faiblesse des formateurs ☐
- L'incohérence entre le contenu de la formation est les besoins de votre fonction ☐
- Autre (s) vous citez ☐…………………………☐………………………

25/ Est-ce-que la formation vous a aidé à l'initiative de donner des suggestions et des sollutions à vos responsables?

Oui ☐ Non ☐

Dans la négative, expliquez pourquoi?

………………………………………………………………………………………..…………
………………………………………………………………………………….….

26/ Est-ce-que la formation que vous avez suivi vous qualifie d'exercer plusieurs fonctions?

Oui ☐ Non ☐

Dans l'affirmative, quelle est la cause?

………………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………

V/ Les incentives:

27/ Quel est votre avis de votre paye que vous donne la société?

Suffisante ☐ Non suffisante ☐

28/ Est-ce-que votre paye reflect votre effort?

Oui ☐ Non ☐

29/ Est-ce-que la société donne des incentives aux employés?

Oui ☐ Non ☐

Dans l'affirmative, quel est le type de ces incentives?

Matérielles ☐ Morales ☐ Les deux ☐

30/ Sur quelle base on donne ces incentives?
- Sur la base d'une augmentation de la production ☐
- Sur la base de l'effort que fourni l'employé (e) ☐
- Sur la bese de la discipline ☐
- Autre (s) vous citez ………………………………………………………

31/ A votre avis, quel type d'incentives favorisent-ils les employés (es)?

Matérielles ☐ Morales ☐ Les deux ☐

Dans tout les cas, expliquez pourquoi?

………………………………………………………………………………….....………
……………………………………………………………………………………..

32/ Selon vous, est-ce-que les incentives et les encouragements poussent les employés (es) à travailler plus?

Souvent ☐ Parfois ☐ Rarement ☐

33/ Est-ce-que vous avez eu une récompense de la société?

Oui ☐ Non ☐

Dans l'affirmative, est-ce-que ceci est convenu dans le cadre de

Les récompenses collectives ☐ Les récompenses individuelles ☐ Les deux ☐

34/ Est-ce-que vous avez eu une promotion dans votre fonction?

Oui ☐ Non ☐

35/ Est-ce-que vous êtes satisfait (e) de la façon promotionnelle que votre société poursuivi?

Oui ☐ Non ☐

Dans la négative, expliquez pourquoi?
……………………………………………………………………………………......………
……………………………………………………………………………..
36/ Est-ce-que la société distribut une partie de son bénifice annuel sur les employés (es)?

Oui ☐ Non ☐

37/ Est-ce-que la politique de la société vous permet de participer dans ses décisions?

Oui ☐ Non ☐

38/ Est-ce-que la société fourni des circonstances de travail favorables?

Oui ☐ Non ☐

39/ Est-ce-que la politique poursuivi par la société vous fait ressentir d'une stabilité dans votre fonction?

Oui ☐ Non ☐

40/ Quel est votre avis envers le système des incentives poursuivi par la société?

Juste ☐ Moyen ☐ Injuste ☐

41/ Est-ce-que vous voyez que vous pouvez avoir des incentives plus lorsque vous exercez la même fonction dans une autre société?

Oui ☐ Non ☐

42/ Est-ce-que vous avez des suggestions pour améliorer le système des incentives dans cette société?

Oui ☐ Non ☐

Dans l'affirmative, Quelles sont?
……………………………………………………………………………………..…………
…………………………………………………………………………..…………………
…………………………………………………………………………..

Merci pour votre colaboration.

<u>جداول خاصة بالتدريب والحوافز:</u>

جدول رقم(37)

قدرة العمال على العمل في أكثر من منصب

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	11	17.46	21	33.33	06	6.52	38	60.31
لا	08	12.69	14	22.22	03	4.76	25	39.68
المجموع	19	30.15	35	55.55	09	14.28	63	100~

س 25

جدول رقم(38)

توافق التدريب الذي تلقاه الأفراد مع الاحتياجات التدريبية

الفئات التوافق	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	26.98	31	49.20	07	11.11	55	87.30
لا	02	3.17	04	6.34	02	3.17	08	12.69
المجموع	19	30.15	35	55.55	09	14.28	63	100~

س 20

جدول رقم(39)

رأي الأفراد في الأجر المتقاضى

الفئات / الأجر	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		**المجموع**	
	ت	**%**	ت	%	ت	**%**	ت	**%**
كاف	**06**	**9.52**	**07**	**11.11**	**02**	**3.17**	**15**	**23.80**
غير كاف	**13**	**20.63**	**28**	**44.44**	**07**	**11.11**	**48**	**76.19**
المجموع	**19**	**30.15**	**35**	**55.55**	**09**	**14.28**	**63**	**100~**

س 26

Organigramme DTE/ANNABA

Direction Régionale du Transport de l'Electricité

- SECRETAIRE DE DIRECTION
- ATTACHE JURIDIDOUE
- CONSEILLER OUALITE
- ASSISTANT HSE
- ASSISTANT SIE
- DEPARTEMENT MAINTENANCE ET TRAVAUX
- DIVISION EXPLOITATION RESEAU
- DIVISION GESTION PATRIMOINE
- SERVICE CLIENTELE
- DIVISION RESSURCES HUMAINES
- SERVICE FINANCES ET COMPTABILITE
- SERVICE DEVELOPPEMENT INFORMATIQUE
- SERVICE APPROVISIONNEMENT ET STOCKS
- SERVICE MOYENS

<u>النظام الداخلي للمؤسسة:</u>

الفصل الثاني: في الوقاية والأمن:

المادة 14: نظرا للطبيعة الخاصة لنشاطات الصناعات الكهربائية والغازية فإن للوقاية الصحية والأمن أهمية بالغة في مجموع المنشآت وتجهيزات المؤسسة.

المادة 15: يجب على العمال الامتثال للتعليمات المتعلقة بالتنظيم القانوني الخاص بالوقاية الصحية والأمن.

المادة16: لهذا الغرض يجب على كافة العمال الاحترام التام للأوامر العامة والخاصة المعمول بها.

المادة17: تحدد مذكرات المصلحة الأوامر كل ما اقتضى الأمر وهي مكملة للتطبيقات المحددة في هذا النظام الداخلي المطبق في جميع الحالات.

المبحث الأول: في الوقاية الصحية:

الفرع الأول: في واجبات المؤسسة:

المادة 18: تضمن المؤسسة في جميع أماكن العمل نظافة دائمة إلى جانب شروط الوقاية الضرورية لصحة العمال.

المادة 19: يجب أن يكون محيط وجو العمل وكذا الضجيج والإنارة في مستوى يلائم الصحة الجيدة للعمال.

المادة20:يقع على عاتق كل وحدة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق التعليمات في مجال صحة العمال طبقا للتشريع والنظام المعمول به.

المادة21:توفر المؤسسة لجميع العمال كل الوسائل التي تضمن النظافة الجسدية(مراحيض، صابون، منشفات، ماء طاهر، مغسل....).

المادة25: توضع منضجات تحت تصرف أعمال المعنيين لأشغال غير نظيفة وغير صحية يتم استعمال هذه المنضجات في مواقيت تحددها السلطة السلمية.

المادة26: إن العمال الذين يشغلن مناصب عم غير صحية غير نظيفة وذات خطورة ا متسببة لضغط خاصة على حالتهم البدنية آو العصبية يخضعن حسب الحالة لشروط وقائية خاصة، لاسيما التخفيض من ساعات العمل آو الزيادة في العطل الراحة.

الفرع الثاني: في واجبات العمال:

المادة27: يلتزم العمال بارتداء ملابس العمل الموضوعة تحت تصرفهم (ملابس عمل، بدلة للمستقبلين، الحراس، الموظفون المتعاملون مع الزبائن،أو الملابس الفردية المخصصة للأمن...).

المادة28: الدخل إلى قاعة الطعام وساعات الأكل محددة وفقا لاماكن العمل يمكن أن تقرر أحكام بالعملين في شكل حصص مستمرة أو شبه مستمرة.

المادة29: يمنع إدخال استهلاك في أماكن العمل المشروبات الكحولية أو أي مادة مضرة بالصحة الأمن الفردي الجماعي.

المادة30: يلزم على العامل الحضور إلى مكان منصب عمله في هيئة بدنية وبذلة نظيفة لائقة وإلا تعرض إلى الطرد من طرف السلطة السلمية.